



**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**Controlo Interno no Processo de Cobrança: Estudo de caso do  
Politécnico do Porto**

**Nsimba Petezi**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto, para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria,**

**Porto, outubro de 2017**





**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**Controlo Interno no Processo de Cobrança: Estudo de caso do  
Politécnico do Porto**

**Nsimba Petezi**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto, para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria,  
sob orientação de Mestre Carlos Mendes.**

**Porto, outubro de 2017**

## RESUMO

O processo de cobranças é um dos processos críticos em qualquer organização, independentemente de ter ou não fins lucrativos. De facto, as organizações encerram a sua atividade não por razões de natureza económica (prejuízos), mas por razões de natureza financeira (tesouraria), uma vez que deixam de poder assegurar a sua continuidade.

Daí a necessidade de existir um controlo interno adequado no processo de cobrança, sob pena de cessarem as condições para manter a atividade, ou na melhor das situações, a conseguir manter a um nível sustentável.

Seguimos o método do estudo de caso, o do Politécnico do Porto, avaliando o processo de cobrança em funcionamento, e tentamos propor melhores práticas de controlo, alinhando os objetivos do controlo interno com os da organização. Efectuamos inquérito por questionário e entrevista na Entidade.

Os resultados obtidos indicaram que a Entidade tem implementado o controlo interno no processo de cobrança e que os procedimentos de controlo estão a operar de forma razoável, todavia é possível melhorar indicadores da eficácia e eficiência.

**Palavras-chave:** controlo interno, cobrança, procedimentos.

## **ABSTRACT**

Accounts receivable/collections is one of the most critical process in any kind of organization, no matter if that organization is a profitable or non profitable entity. In fact, organizations terminate their activities not for economic reasons (losses), but due to financial reasons (treasury), because they cannot assure continuity.

That's why it is mandatory the organization has na effective internal controlo ver collections, or it will losse the conditions to maintain it's activity, or at least keep it in at a sustainable level.

In this work we used the case study method, of Instituto Politécnico do Porto, assessing the actual collection process, and we tried to propose control best practices, with alignment internal control objectives with organization objectives.

We collected data based in an inquiry developed and an interview made in the Entity.

Results based in the information otained through the questionnaire sent and the interview carried out at the Entity, indicated that the Entity has in place an internal control system in the collection process over and that procedures are working , it's possible to increase indicatore of effectiveness and efficiency.

**Keywords:** internal control, collection, procedures.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, criador da vida.

A minha família inteira.

A minha família Eng.º Kundakama MPanda.

Aos meus professores.

Ao meu orientador, Mestre Carlos Mendes, pela sua orientação, disponibilidade, atenção e compreensão que manifestou para a orientação deste trabalho,

A Doutora Fátima Martins, por tudo o que tem feito para que eu pudesse alcançar o meu sonho.

A Eng.<sup>a</sup> Delminda e ao Dr. Paulo Ferraz, do Politécnico do Porto, pela ajuda na obtenção dos dados.

Aos meus colegas e amigos.

A Todos, o meu **MUITO OBRIGADO!**

# ÍNDICE

CAPITULO 0 - INTRODUÇÃO .....	1
CAPITULO 1 - CONTROLO INTERNO .....	4
1.1. DEFINIÇÃO DE CONTROLO INTERNO .....	5
1.2. OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E REGRAS DO CONTROLO INTERNO. ....	7
1.3. IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO .....	9
1.4. COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO .....	10
1.4.1. AMBIENTE DE CONTROLO .....	11
1.4.2. AVALIAÇÃO DE RISCO .....	12
1.4.3. PROCEDIMENTOS DE CONTROLO .....	13
1.4.4. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	14
1.4.5. MONITORIZAÇÃO .....	14
1.5. TIPOS E ÁREAS DE CONTROLO INTERNO .....	15
1.6. AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO .....	17
1.7. MODELOS DE CONTROLO INTERNO .....	18
1.7.1. O MODELO COSO .....	19
1.7.2. O CUBO DE COSO .....	20
1.8. COSO ERM 2017 .....	26
1.8.1. ATUALIZAÇÃO DO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK 2004 .....	26
1.9. LIMITAÇÕES DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO .....	33
CAPITULO 2 - O PROCESSO DE COBRANÇA .....	36
2.1. DEFINIÇÃO DE COBRANÇA .....	37
2.2. TIPOS DE COBRANÇA .....	39
2.3. OBJETIVOS DE COBRANÇA .....	40
2.4. RISCOS ASSOCIADOS À COBRANÇA .....	41
2.5. O CONTROLO DAS COBRANÇAS .....	44
2.5.1. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO .....	45
CAPITULO 3 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE .....	47
3.1. BREVE CARATERIZAÇÃO DO P.PORTO .....	48
3.1.1. ENQUADRAMENTO LEGAL .....	48
3.1.2. OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES .....	48
3.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	49

3.1.4. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES .....	50
4.1.5. ORGANIGRAMA DA DIVISÃO DE CONTABILIDADE E TESOUREARIA .....	52
CAPITULO 4 – METODOLOGIA .....	53
4.1. QUESTÃO DE PARTIDA .....	55
4.2. DESENHO DO ESTUDO .....	56
4.3. OBJETIVOS E HIPÓTESES .....	56
4.3.1. OBJETIVOS .....	56
4.3.2. HIPÓTESES DO ESTUDO .....	56
4.4. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	57
4.4.1. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	57
4.4.2. RECOLHA DE DADOS .....	58
4.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	59
4.5.1. POPULAÇÃO .....	59
4.5.2. AMOSTRA .....	59
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS .....	60
RESULTADOS .....	60
5.1. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	61
5.1.1. CARATERIZAÇÃO GERAL .....	61
5.2.1. VARIÁVEL CONTROLO INTERNO .....	61
5.2.2. VARIÁVEL COBRANÇA .....	64
5.2.3. VARIÁVEL RISCO .....	65
5.3. RECEITAS E COBRANÇAS .....	66
5.3.1. RECEITAS .....	66
5.3.2. COBRANÇA .....	68
5.3.2.1. ATIVIDADE DE COBRANÇA .....	69
5.3.2.2. TIPO DE CLIENTES .....	69
5.3.2.3. COBRANÇA DE RECEITAS NOS SERVIÇOS DA PRESIDÊNCIA .....	70
5.3.2.4. PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA .....	71
5.3.2.5. MAPAS DE COBRANÇA DAS PROPINAS, TAXAS, PENALIDADES E MULTAS .....	72
5.3.2.6. FLUXO DE DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA .....	73
5.4. CONTROLO INTERNO DE COBRANÇA .....	73
5.5. CONTROLO DE DÉBITOS .....	75
5.6. ANÁLISE DO CONTROLO INTERNO ATUAL NA ÁREA DE COBRANÇA DO P.PORTO .....	75



5.7. RISCOS.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS .....	87
ANEXO I – <i>FLUXO DE DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA</i> .....	88
➤ Pagamento por Multibanco .....	90
ANEXO II - GUIÃO DE ENTREVISTA .....	93
ANEXO III - QUESTIONÁRIO .....	95

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Componentes e princípios do modelo COSO.....	25
Quadro 2. Hipóteses e questões de estudo .....	57
Quadro 3. Implementação de normas de controlo interno .....	63
Quadro 4. Fontes de financiamento do P.Porto .....	66
Quadro 5. Origem das receitas próprias do P.Porto (em milhões de Euros)....	67
Quadro 6. Tipificação das receitas do P.Porto no serviço da Presidência .....	67
Quadro 7. Serviços emissores de receitas próprias do P.Porto .....	68
Quadro 8. Montante cobrado em 2016.....	72
Quadro 9. Valor da dívida por cobrar no início e fim do ano/Euro.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. As componentes do controlo interno .....	11
Figura 2. Modelo cubo COSO (1992).....	22
Figura 3. Modelo cubo COSO (2004).....	23
Figura 4. Modelo cubo COSO (2013).....	24
Figura 5. Modelo COSO ERM 2017 .....	29
Figura 6. Os 23 princípios do COSO ERM 2017 .....	32
Figura 7. Organigrama da divisão de contabilidade e tesouraria.....	52
Figura 8. Fluxograma de cobrança de prestação de serviços .....	89
Figura 9. Fluxograma de pagamento por multibanco .....	90
Figura 10. Fluxograma de pagamento por cheque ou numerário .....	91
Figura 11. Fluxograma de pagamento por transferência bancária .....	92

## LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS.

a.C.	Antes de Cristo
AAA	<i>American Accounting Association</i>
AE	Auditoria Externa
AI	Auditoria Interna
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
CAE	Chefe Executivo da Auditoria
cf.	Confere
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CoCo	<i>Criteria of Control Board, Guidance on Assessing Control</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DRA 410	Diretriz de Revisão/Auditoria 410
e.g.	Por exemplo
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
GACI	Gabinete de Auditoria e o Controlo Interno
i.e.	Isto é
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISA	<i>International Standard Auditing</i>
NAA	<i>National Association of Accountants</i>
OE	Orçamento de Estado
OROC	Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
p.(pp.)	Página (Páginas)
PMR	Prazo Médio de Recebimento
POC-E	Plano Oficial de Contabilidade - Educação
SAC	<i>Systems Auditability and Control</i>
SAS	<i>Statements on Auditing Standards</i>
SOX	Lei Sarbanes-Oxley Act

## **CAPITULO 0 - INTRODUÇÃO**

Hoje em dia, qualquer organização empresarial procura alcançar os seus objetivos, o que passa inicialmente pela sua definição. Qualquer que seja o objetivo deverá basear-se numa definição clara e explícita.

O presente trabalho incide sobre o processo de cobrança a clientes, e teve como objetivo principal obter conhecimento e fazer uma avaliação do sistema de controlo interno no processo de cobrança, tendo em vista apurar a eficácia e eficiência dos procedimentos do controlo existentes, e se aplicável propor melhorias.

Em qualquer organização deverá ser implementado um sistema de controlo para garantir o funcionamento eficaz e eficiente das actividades da organização. Na entidade analisada, a supervisão das atividades de controlo de cobrança cabe ao serviço de cobranças de dívidas.

Neste contexto, o controlo interno será analisado neste processo para colmatar eventuais lacunas e/ou propor melhores práticas de controlo, alinhando os objetivos do controlo interno com os da organização.

O controlo interno é essencial em qualquer organização, sendo considerado ao longo dos últimos anos como uma das ferramentas mais eficaz na gestão. Trata-se de um sistema implementado pelos órgãos de gestão de forma a garantir que os objetivos sejam alcançados, proporcionando uma segurança razoável na prevenção, limitação e deteção de erros e irregularidades.

Para assegurar a nossa pesquisa, este estudo teve como questão fundamental a seguinte: ***“Será que existem procedimentos de controlo interno implementados no processo de cobrança a clientes na Entidade?”***

O estudo foi realizado numa Entidade pública – o Instituto Politécnico do Porto, para poder conciliar teorias e práticas no sentido de verificar os procedimentos implementados no processo de cobrança. Para isso usamos métodos estatísticos aplicando algumas variáveis nos casos aplicáveis, recolhendo a informação sobre cobranças, prazos de recebimento, entre outros.

No que diz respeito à estrutura do presente trabalho, subdividimos em seis capítulos. O capítulo trata-se de revisão da literatura onde explicamos o conceito de controlo interno, seus objetivos, componentes, princípios, métodos e limitações, tipos, avaliação, importância e modelos, com especial enfoque

para o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

O segundo capítulo abordamos o processo de cobrança, a definição de cobrança, os tipos, os objetivos e riscos associados a cobrança, bem como os controlos efetuados neste processo. Naturalmente que cada organização tem definido determinados objetivos de negócio.

No terceiro capítulo apresenta-se a entidade em análise neste trabalho que é o Politécnico do Porto. Nesta parte caracterizamos a entidade, a sua estrutura, suas atribuições e objetivos, faremos uma breve abordagem sobre as suas atividades.

O capítulo quatro aborda sobre a metodologia. Este capítulo explica o enquadramento teórico das metodologias possíveis, dará enfoque sobre a questão da partida, o desenho de estudo, instrumento de investigação, os objetivos e hipóteses do trabalho de seguida elaboramos as perguntas de investigação levantadas neste projeto e escolhem-se e explicam-se as metodologias aplicadas ao estudo e a respetiva recolha de dados efetuada.

O quinto capítulo expõe o resultado de investigação. Analisam-se os dados recolhidos e apresentam-se os resultados obtidos depois tratamento e recolha de dados na instituição de análise.

Por finalizar o trabalho, no capítulo seis apresentamos as conclusões do estudo e pistas para futuras investigações.

## **CAPITULO 1 - CONTROLO INTERNO**



No presente capítulo iremos explicitar o conceito de controlo interno, seus objetivos, componentes, princípios, métodos e limitações, tipos, avaliação, importância e modelos, com especial enfoque para o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e o “Cubo” de COSO.

## 1.1. DEFINIÇÃO DE CONTROLO INTERNO

O controlo interno é um conceito abrangente, que integra todas as operações de uma organização, pelo que são diversas as definições propostas por diversas organizações e instituições.

De acordo com Dias (2006), a AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) definiu, em 1934, o controlo interno como o *"plano de todos os métodos e medidas, adotadas numa empresa, para proteger o seu ativo, verificar a exatidão e fidedignidade dos seus dados contabilísticos, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas"* (p. 3).

A definição proposta, em 1992, pelo COSO (2013, p. 3) é das mais consensuais, sugerindo que se trata de um processo realizado por pessoas da direção, gestão e outro pessoal, para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos relativos a operações, divulgação de informação e conformidade. Assim sendo, esta definição reflete aspetos fundamentais do controlo interno, nomeadamente:

- ◆ É voltado para a consecução dos objetivos em uma ou mais categorias (operações, divulgação e conformidade);
- ◆ É um processo que consiste em atividades e tarefas contínuas, um meio para um fim e não um fim em si mesmo;
- ◆ Realizado por pessoas, não se tratando de um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários, mas diz respeito a pessoas e às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizar o controlo interno;
- ◆ Capaz de proporcionar a segurança razoável (mas não absoluta) para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade;

- ♦ Adaptável à estrutura da entidade, flexível na aplicação para toda a entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio em particular.

O *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2009) define o controlo como:

*Qualquer ação tomada pela administração, conselho ou outras partes para gerir os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos serão alcançados. A administração planeia, organiza e dirige a execução de ações suficientes para prover razoável certeza de que os objetivos e metas serão alcançados (p. 8).*

Nesta perspetiva, a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI, 2004, p. 6) assinala o controlo interno como um processo integral e dinâmico, que deverá adaptar-se, constantemente, às mudanças enfrentadas por uma entidade. Deste modo, o processo disponibiliza as diretrizes das normas que definem o controlo interno, a conceituação deste é estabelecida como um processo integral efetuado pela gestão e pelo pessoal de uma entidade para lidar com os riscos. O controlo interno serve ainda para que as operações nas entidades sejam executadas de forma ética, económica, eficiente e eficaz; para que as obrigações referentes a prestação de contas sejam cumpridas conforme as leis e regulamentos aplicáveis e para que os recursos sejam protegidos contra a perda, mau uso e danos.

Tendo em consideração a realidade portuguesa, o Tribunal de Contas (1999), enquanto organização de competência e jurisprudência sobre as finanças e contas públicas, define controlo interno como uma *"forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere"* (p. 47).

Esta é, também em Portugal, a definição adotada pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC, 2000), na sua Diretriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410), que defende que o sistema de controlo interno significa:

*Todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível (p. 2).*

Em suma, pode-se afirmar que o controlo interno se afigura como essencial para qualquer organização, pois trata-se de um processo implementado pelos órgãos de gestão, por forma a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, sendo que o controlo interno tem vindo a ser considerado como um elemento crucial para o sucesso das organizações. O controlo interno é ainda uma atividade que procura assegurar as boas práticas de gestão e procedimentos, bem como o cumprimento das políticas estabelecidas pela gestão, a fim de evitar desvios e erros eventuais.

## **1.2. OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E REGRAS DO CONTROLO INTERNO.**

O conceito, a interpretação e a importância do controlo interno envolvem um conjunto de procedimentos e práticas que, conjuntamente, possibilitam a consecução de um determinado fim. Neste sentido, são vários os objetivos que se pretendem alcançar com a implementação de um sistema de controlo interno. Segundo o IIA (2012), o controlo interno detém os seguintes objetivos:

- ◆ Manter a confiança e a integridade da informação;
- ◆ Assegurar o cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis;
- ◆ Salvaguardar os ativos e promover a utilização económica e eficiente dos recursos;
- ◆ Alcançar os objetivos e metas fixados para as operações ou programas.

Geralmente, cada organização tem uma missão que determina os objetivos e as estratégias para alcançá-los, pelo que os objetivos podem ser definidos

como um todo, ramificando para determinadas atividades, podendo ser analisados em três categorias (COSO, 2013):

- ◆ Objetivos das operações - relativos à eficiência e eficácia das operações da entidade, incluindo as metas do desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perda de ativos;
- ◆ Objetivos de divulgação - relativos às divulgações de informações financeiras e não financeiras internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades e órgãos normativos reconhecidos ou às políticas da entidade;
- ◆ Objetivos de conformidade - relativos ao cumprimento das leis e regulamentações aos quais a entidade está sujeita.

Por sua vez o Tribunal de Contas (1999) considera que os objetivos do controle interno são:

- ◆ O registo e atualização do imobilizado da entidade;
- ◆ A promoção da integralidade e exatidão dos registos contabilísticos, o alcance de uma imagem fiel das demonstrações financeiras;
- ◆ A promoção da eficácia da gestão e a qualidade da informação.

A implementação de um sistema de controle adequado, eficiente e executado de forma correta, confere às organizações a possibilidade de atingirem os objetivos de forma mais eficiente e com uma redução de custos.

De acordo com Tribunal de Contas (1999, p. 49), os princípios têm como objetivo regulamentar e harmonizar os aspetos relacionados com as qualificações profissionais dos auditores, com o seu julgamento sobre as situações analisadas e, conseqüentemente, com as normas de verificação e com a preparação do relatório final. Embora estes aspetos possam variar em função do universo considerado e das especificidades próprias da organização, subsistem um conjunto de princípios básicos do controle interno, que lhe conferem consistência:

- ◆ Segregação de funções - a segregação, separação ou divisão de funções tem como finalidade evitar que sejam atribuídas, à mesma pessoa, duas ou mais funções concomitantes com o objetivo de

impedir ou pelo menos dificultar a prática de erros ou irregularidades ou a sua dissimulação;

- ◆ Controlo das operações - consiste na sua verificação ou conferência que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser feita por pessoa ou pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo;
- ◆ Definição de autoridade e de responsabilidade - que assenta num plano organizativo onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação;
- ◆ Pessoal qualificado, competente e responsável - que determina que o pessoal deve ter as habilitações literárias e técnicas necessárias e a experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas;
- ◆ Registo metódico dos factos - que reporta a forma como as operações são tidas em consideração na contabilidade, tendo em linha de conta a observância das regras contabilísticas aplicáveis e os comprovantes ou documentos justificativos.

Para além destes princípios, o Tribunal de Contas (1999, p. 51) enuncia ainda quatro regras adicionais que devem ser observadas para que o sistema de controlo interno funcione com normalidade:

- ◆ Todas as operações devem ser autorizadas, para que se possa obter prova de que os factos subjacentes nos registos contabilísticos foram realizados em conformidade com o respetivo ato de autorização;
- ◆ O pessoal de cada departamento deve estar sujeito a rotações periódicas entre si;
- ◆ Todos os resultados devem ser adequadamente avaliados;
- ◆ Deverá ser facultada formação permanente ao pessoal.

### **1.3. IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO**

O sistema de controlo interno assume particular importância para a gestão das empresas, tendo em vista que as suas diversas atribuições demonstram não apenas uma relevância de responsabilidades globais, como também a

preocupação em zelar, avaliar, comprovar e exercer um controlo interno adequado sobre os atos praticados pela administração, não se cingindo a evitar práticas fraudulentas. O controlo interno é de grande importância para o alcance das metas e objetivos traçados pela empresa.

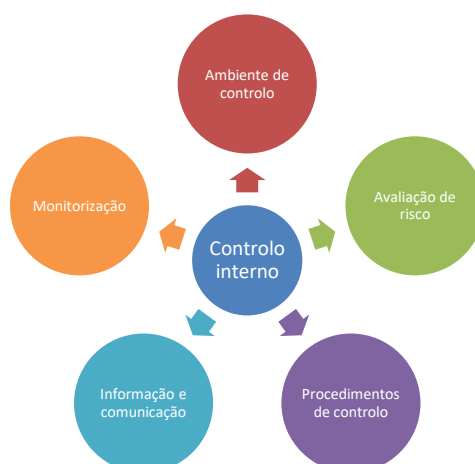
Neste sentido, o controlo interno pode ser um auxílio no complexo processo de gestão, pelo que um sistema de controlo interno eficaz auxilia o órgão de gestão a responder a questões associadas a assuntos de interesse estratégico, operacional e de gestão, entre os quais:

- ♦ *A atividade está a correr bem ou mal?*
- ♦ *Que problemas devem ser investigados?*
- ♦ *Dos diversos métodos de execução de uma tarefa, qual ou quais os mais apropriados?*

#### **1.4. COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO**

A análise e a avaliação do controlo interno requerem um conhecimento global da organização, permitindo compreender os principais aspetos que a compõem, os fatores de risco e as limitações associadas. A DRA 410 (OROC, 2000) refere que o controlo interno integra cinco componentes interligadas: o ambiente de controlo; a avaliação do risco da entidade; os procedimentos de controlo; a informação e comunicação e; a monitorização dos controlos. De forma esquemática, a Figura 1 mostra as componentes do controlo interno, sendo que em seguida serão abordadas:

**Figura 1.** As componentes do controlo interno



Fonte: Elaboração própria a partir da DRA 410 (OROC, 2000)

#### 1.4.1. AMBIENTE DE CONTROLO

O ambiente de controlo é a primeira componente do controlo interno, constituindo-se como base para as restantes componentes. Segundo Costa (2010), esta componente inclui as funções de governação e de gestão, as atitudes, a consciência e as ações dos responsáveis pelas funções de controlo interno da entidade e à sua importância. Neste sentido, o ambiente reflete a atitude geral e as ações do Conselho de Administração, da gestão e de outro pessoal relativamente ao controlo interno. A história e a cultura da empresa são aspetos importantes nesta componente. Nas empresas mais pequenas, os fatores do ambiente de controlo podem ser mais informais, mas não deixam de ser pertinentes.

De acordo com a *International Standard Auditing (ISA) 315 (International Federation of Accountants [IFAC], 2009)* o ambiente de controlo compreende os seguintes elementos:

- ♦ Integridade e valores éticos: onde a eficácia dos controlos não se pode sobrepor à integridade e valores éticos das pessoas que os criam, administram e monitorizam;
- ♦ Compromisso com a competência, que envolve o conhecimento e as qualidades necessárias para dar cumprimento às tarefas que definem o trabalho do indivíduo;

- ♦ Participação dos encarregados da governação, pelo que a sensibilização de uma entidade para o controlo, é influenciada significativamente pelos encarregados da governação, que são os responsáveis máximos pela supervisão da conceção e pelo funcionamento eficaz de procedimentos de denúncia e pelo processo de revisão da eficácia do controlo interno da entidade;
- ♦ Filosofia e estilo de atuação da gerência, enquanto fatores que afetam o ambiente a diversos níveis;
- ♦ Estrutura organizacional, que implica considerar as principais áreas de autoridade e de responsabilidade e linhas apropriadas de divulgação;
- ♦ Definição de autoridade e de responsabilidade, com o objetivo de fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todos os envolvidos;
- ♦ Políticas e práticas de recursos humanos, que são, muitas vezes, reveladoras de matérias importantes relacionadas com a sensibilização de uma entidade para a importância do controlo interno.

#### **1.4.2. AVALIAÇÃO DE RISCO**

Esta é a segunda componente e refere-se ao processo de identificar e responder aos riscos de negócio e respetivos resultados. Com o intuito da divulgação financeira, o processo de determinação do risco, inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a preparação das demonstrações financeiras que comprometam uma imagem verdadeira e apropriada, de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável à entidade; a estimação do seu significado; a avaliação da probabilidade da sua ocorrência e a decisão sobre as ações a tomar (Costa, 2010).

Atendendo à ISA 315 (IFAC, 2009), os riscos podem surgir ou alterar-se em função de circunstâncias diversas, tais como:

- ♦ Alterações no ambiente operacional ou no ambiente regulador, que podem resultar em alterações das pressões competitivas e em riscos significativamente diferentes;
- ♦ Novo pessoal, cuja visão ou um entendimento do controlo interno são diferentes;



- ◆ Sistemas de informação novos ou reformulados e introdução de novas tecnologias. Alterações significativas e rápidas dos sistemas de informação podem alterar o risco relativo ao controlo interno;
- ◆ Crescimento rápido, introdução de novos modelos de negócio, produtos ou atividades. A expansão significativa e rápida das operações pode afetar os controlos e aumentar o risco de falhas nos controlos;
- ◆ Reestruturações empresariais, que podem ser acompanhadas por reduções de pessoal, alterações na supervisão e segregação de funções, podendo alterar o risco associado ao controlo interno;
- ◆ Expansão de operações no estrangeiro, na expansão ou aquisição de unidades operacionais no estrangeiro traz consigo novos riscos e, muitas vezes, riscos específicos que podem afetar o controlo interno;
- ◆ Novos procedimentos contabilísticos ou a alteração de princípios contabilísticos.

Este processo envolve a identificação, análise e documentação pela gestão, de quais os riscos relevantes ou que poderão comprometer a consecução dos objetivos fixados pela empresa. Por conseguinte, uma empresa deve ter um processo para avaliar os riscos potenciais que possam pôr em causa a consecução dos seus objetivos.

#### **1.4.3. PROCEDIMENTOS DE CONTROLO**

Os procedimentos de controlo referem-se aos processos pelos quais, políticas, procedimentos e práticas específicas (de todos os níveis de uma organização) são implementados para atender a cada objetivo de controlo, de forma a mitigar os riscos identificados no processo de avaliação de risco. De acordo com Costa (2010), as atividades de controlo referem-se a políticas e procedimentos que permitem assegurar que as diretivas da gestão são cumpridas. Por conseguinte, as atividades de controlo (sejam em sistemas manuais sejam em sistemas de tecnologias de informação), que podem ser relevantes para uma auditoria, podem ser classificadas como políticas e

procedimentos relativos à autorização, revisão de execução, processamento da informação, controlos físicos e segregação de funções.

#### **1.4.4. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

A ISA 315 (IFAC, 2009) sublinha que um sistema de informação é composto por infraestruturas, *software*, pessoas, procedimentos e dados, assegurando que toda a informação relevante possa ser identificada, recolhida e comunicada de forma atempada.

Embora esta componente se relacione com a componente do ambiente de controlo interno, elas são diferentes. Numa organização, é necessário que a informação adequada, assente na tecnologia de informação, possa circular para cima e para baixo, pelo que as organizações devem ser detentoras de procedimentos de comunicação para comunicarem com as partes internas e externas.

De acordo com Costa (2010), qualquer sistema de informação (mais ou menos formal e mais ou menos detalhado) que seja relevante para o relato financeiro, consiste num conjunto de procedimentos e registos estabelecidos não apenas para iniciar, registar, processar e relatar as transações, acontecimentos e condições da entidade, mas também para manter responsabilidade sobre ativos, passivos e capital próprio relacionado.

Esta é, portanto, uma componente crucial numa organização, para que os controlos possam ser compreendidos, implementados e eficazes. Uma organização necessita de informação a todos os níveis para alcançar os seus objetivos e esta informação deve fluir na mesma.

#### **1.4.5. MONITORIZAÇÃO**

A monitorização do sistema de controlo interno é uma tarefa dos auditores internos. Através da *framework* proposta pelo COSO (2013), esta componente poderá ter um alcance mais amplo, numa perspetiva dinâmica, já que um bom sistema de controlo interno poderá ser funcional em determinadas situações e não o ser, em outras.

Neste sentido, a monitorização assume-se como um processo de avaliação da qualidade do sistema de controlo interno, no sentido de analisar a adequação do seu *design* e a eficácia da sua execução. Ela é, assim, uma importante responsabilidade do órgão de gestão, já que é este que garante a definição e a manutenção do controlo interno, numa base permanente. A monitorização dos controlos pelo órgão de gestão inclui considerar se estes estão a operar como pretendido e se são modificados de forma apropriada, quando as condições se alteram, com intuito de implementar ações corretivas, caso seja necessário (Costa, 2010).

### **1.5. TIPOS E ÁREAS DE CONTROLO INTERNO**

A forma como o sistema de controlo interno é concebido, implementado e mantido varia em função da dimensão e da complexidade de cada entidade. Assim, de acordo com o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) (cit. por Costa, 2010, p. 224), um sistema de controlo interno adequado, eficiente e eficaz pode ser caracterizado em dois grandes tipos de controlo:

- ◆ Controlo interno administrativo - que visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis e a salvaguarda dos ativos. Trata-se de um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com processos de decisão que conduzem à autorização das transações pela gestão;
- ◆ Controlo interno contabilístico - enquanto plano de organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e a confiança nos registos financeiros, que são elaborados no sentido de proporcionar certeza de que: a) as transações são executadas em função de uma autorização geral ou específica do órgão de gestão; b) as transações são registadas para permitirem: (i) a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações e (ii) para manterem um controlo sobre os ativos; c) o acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com a autorização do órgão de gestão e; d) os registos contabilísticos dos

ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Morais e Martins (2013, p. 32) consideram que os tipos de controlo existem com o intuito de evitarem a ocorrência de potenciais erros, tendo as autoras identificado cinco tipos de controlo interno:

- ♦ Preventivos - servem para impedir a ocorrência de factos não desejados. São controlos *a priori* e devem atuar antes que os factos ocorram;
- ♦ Detetivos - servem para detetar e ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido aplicados na identificação de erros e omissões;
- ♦ Diretivos ou orientativos - servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, i.e., para produzir efeitos "positivos", já que as boas orientações previnem que as más aconteçam;
- ♦ Corretivos - os que são aplicados para a correção de factos ocorridos e indesejados (e.g., relatórios de exceções, lista de diferenças de inventário);
- ♦ Compensatórios - servem para compensar eventuais fraquezas de controlo, em outras áreas da entidade.

As autoras supracitadas (p. 34) identificam, ainda, cinco áreas de atuação do controlo interno:

- ♦ Controlo administrativo - delegação de competências, definição de funções, estrutura orgânica;
- ♦ Controlos operacionais - plano e orçamento, sistema contabilístico, de informação e de documentação, políticas e procedimentos;
- ♦ Controlo para a gestão de recursos humanos - políticas e procedimentos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento;
- ♦ Controlo de revisão e de análise - revisões internas e externas das operações e programas;
- ♦ Controlo das instalações e equipamentos - custódia de ativos, acesso a instalações e equipamentos e existências, acesso à informação.

Por último, Marçal e Marques (2011, p. 18) consideram a existência de apenas três áreas do controlo interno, sendo que o controlo da organização e de procedimentos se encontra enquadrado nas áreas de controlo administrativo e operacional das outras áreas citadas. A terceira área considerada pelos autores é o controlo de sistemas de informação que se refere aos dispositivos pelos quais a informação é produzida e fornecida aos responsáveis pela gestão, de forma a poder ser controlada, revista e usada.

## **1.6. AVALIAÇÃO DO CONTROLO INTERNO**

O controlo interno deve ser avaliado para se poder afirmar sobre a sua eficácia e o seu pleno funcionamento. Deste modo, são necessários critérios de adequação para a avaliação dos controlos. Os auditores internos deverão assegurar-se da extensão dos critérios estabelecidos pela gestão de forma a determinar se os objetivos e metas foram alcançados. Se considerados adequados, os auditores internos deverão utilizar tais critérios na sua avaliação. Se considerados inadequados, os auditores internos deverão colaborar com a gestão no sentido de serem desenvolvidos outros critérios de avaliação adequados (Morais & Martins, 2013).

Na perspetiva do Tribunal de Contas (1999, p. 53) avaliar o controlo interno é determinar o seu grau de confiança, que se obtém examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades. Segundo este organismo, a avaliação deve ser dividida em dois pontos:

- ◆ A avaliação preliminar - que se inicia na fase do planeamento global com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo;
- ◆ A avaliação definitiva - que só é factível depois de o auditor dispor de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos que lhe permitam conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objetivos específicos do controlo interno foram atingidos.

Ainda, o Tribunal de Contas (1999, p. 53) considera que devem existir pontos fortes e fracos na avaliação de controlo interno.

- ◆ Os pontos fortes dos dispositivos do controlo são os que asseguram, no caso das auditorias financeiras, a validade das operações e a exatidão e integralidade do seu processamento ou, no caso de auditorias de resultados, o funcionamento eficaz do organismo.
- ◆ Os pontos fracos são os que podem originar, no caso das auditorias financeiras, o risco do aparecimento de erros e irregularidades e, no caso de auditorias de resultados, debilidades na economia, eficiência ou eficácia.

Toda a avaliação deve ancorar-se em critérios de avaliação do sistema de controlo interno em qualquer organização.

## **1.7. MODELOS DE CONTROLO INTERNO**

Desde o fim do século XX que se têm observado inúmeros escândalos financeiros com consequências dramáticas para as economias mundiais, pelo que para dar resposta à falta de credibilidade dos mercados financeiros, à insegurança e à desconfiança dos investidores, diversas instituições reguladoras dos mercados financeiros e organismos internacionais realizaram uma revisão das suas diretrizes, em matéria dos procedimentos de controlo interno e de gestão de risco (Santos, 2013).

Por conseguinte, este aspeto impulsionou o desenvolvimento de vários modelos de controlo interno e de gestão de risco, nomeadamente (Vieira, 2014, p. 15):

- ◆ O modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) - *Internal Control-Integrated Framework* (1992) e *ERM (Enterprise Risk Management) framework* (2004), com o intuito de fazer recomendações à gestão sobre a forma de avaliar, relatar e melhorar os sistemas de controlo interno;
- ◆ O modelo COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology* (2000), enquanto ferramenta para processos de negócios

de forma eficiente e eficaz para a gestão cumprir as suas responsabilidades de controlo;

- ◆ O modelo CoCo - *Criteria of Control Board, Guidance on Assessing Control* (1997), editado pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants*, com o intuito de disponibilizar orientações sobre a conceção, avaliação e informação sobre os sistemas de controlo das organizações;
- ◆ O modelo SAC - *Systems Auditability and Control*, proposto em 1991 pelo *Internal Auditors Research Foundation* do IIA, com o intuito de auxiliar os auditores internos no controlo e auditoria de sistemas de informação e tecnologia.
- ◆ Os modelos SAS 55 e 78 - *Statements on Auditing Standards*, propostos pelo AICPA, em 1988 e 1995 respetivamente, com o intuito de fornecer orientações aos auditores financeiros sobre o impacto do controlo interno no planeamento e execução de uma auditoria às demonstrações financeiras de uma organização;
- ◆ O modelo ISO 17779 - *Code of Practice for Information Management*, de 2000, da *International Organization for Standardization*, que oferece recomendações para realizar a gestão da segurança da informação dirigida aos responsáveis por iniciar, implementar e manter a segurança da informação de uma organização.

De entre os vários modelos apresentados, no presente estudo será utilizado o modelo COSO, pelo facto de este se encontrar melhor adaptado ao tipo de negócio e ao caso da empresa que iremos analisar. Este modelo foi desenvolvido para avaliar o controlo interno de uma empresa, assumindo-se como um dos modelos mais consensuais na literatura. Em seguida apresentamos o modelo COSO e o Cubo de COSO.

#### **1.7.1. O MODELO COSO**

O modelo COSO, também designado de *framework* COSO, tem vindo a tornar-se num padrão mundial em termos de controlo interno. O COSO resultou de

uma iniciativa conjunta de cinco entidades: o IIA (*The Institute of Internal Auditors*); o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*); a *American Accounting Association* (AAA); a *National Association of Accountants* (NAA) e o *Institute of Management Accountants* (IMA). De notar que o COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controlos internos e governança corporativa.

Segundo o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI, 2009), o COSO tem como objetivo criar orientações através do desenvolvimento de modelos e guias sobre a gestão de risco empresarial; controlo interno e deteção da fraude (prevenção e deteção). O modelo COSO adapta-se ao ambiente de negócio de cada empresa e assenta nas três categorias de objetivos de controlo referenciadas anteriormente.

O relatório COSO (McNally, 2013) define o controlo interno, descreve os seus componentes e apresenta um conjunto de critérios, através dos quais, o sistema de controlo interno pode ser avaliado. Fornece, ainda, orientação para a divulgação sobre o controlo interno e fornece materiais que podem ser utilizados pelos órgãos de gestão, auditores e outros, na avaliação de um sistema de controlo interno.

Como já referido, o controlo interno é uma ferramenta que fornece uma visão geral da organização e das orientações que auxiliam os departamentos, permitindo aos gestores a identificação e avaliação dos pontos fracos do funcionamento do controlo interno, possibilitando tomar medidas corretivas nos desvios encontrados.

Este modelo, ancorado numa perspetiva da organização como um todo, apresenta uma estrutura tridimensional, designada de Cubo de COSO, que será abordado em seguida.

### **1.7.2. O CUBO DE COSO**

Segundo o COSO, o controlo interno é um processo realizado pelas pessoas da organização (administração, gestão e restantes colaboradores), concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre a consecução de objetivos



relacionados com as operações, divulgação da informação e conformidade (McNally, 2013).

A administração é responsável por identificar os riscos que possam impedir a organização de alcançar os seus objetivos, certificando-se que estão implementados adequados controlos para minimizar esses riscos. Existe uma relação direta entre os três objetivos do controlo interno, que se podem entender como o que uma organização pretende atingir, e as suas componentes, que se entendem como os meios necessários para atingir esses mesmos objetivos. Por conseguinte, todos os componentes são relevantes e encontram-se interrelacionados com cada um dos objetivos (Pereira, Bracalente, Dinofre, & Bernardinelli, 2008; Pickett, 2003).

Assim sendo, a estrutura tridimensional do cubo de COSO, em 1992, integra os objetivos, as componentes e a estrutura organizacional (cf. Figura 1). O modelo tridimensional para representar o sistema de controlo interno de uma organização compõe-se da seguinte forma:

- ♦ Na parte frontal (na forma de colunas), são encontradas as cinco componentes;
- ♦ No topo (na forma de linhas), encontram-se os três objetivos;
- ♦ Lado direito (terceira dimensão), encontra-se uma estrutura organizacional da entidade (unidades, atividades, segmentos, entre outros).

**Figura 2.** Modelo cubo COSO (1992)



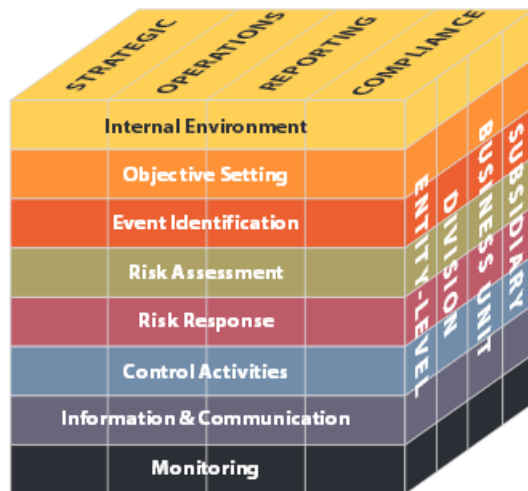
Fonte: COSO (2004, p. 5)

Na sequência das preocupações do mercado relativas à gestão de risco, o COSO entendeu aperfeiçoar a metodologia criada em 1992, surgindo em 2004, o COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) (cf. Figura 3), ampliando a componente de avaliação de riscos, considerado fundamental para que haja uma gestão de risco eficaz, o que pressupõe a existência de controlo interno efetivos. Este modelo vem acrescentar outras componentes, mantendo a estrutura integrada e os elementos existentes. Este é um modelo conceptual para a gestão de riscos de negócio, proporcionando as diretrizes para a evolução e aperfeiçoamento dos procedimentos de gestão de risco. O COSO ERM (2004) considera que para se alcançarem os objetivos estabelecidos na missão e na visão da organização, a estrutura de gestão de riscos deve orientar-se em quatro categorias:

- ◆ Estratégias, em que as metas devem estar alinhadas com a missão;
- ◆ Operações, priorizando a utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- ◆ Comunicação, por meio de relatórios confiáveis com informações de decisões e resultados;

- ♦ Conformidade, onde as leis e regulamentos aplicáveis àquela organização devem ser cumpridos.

**Figura 3.** Modelo cubo COSO (2004)



Fonte: COSO (2004, p. 5)

Em 2013, o modelo COSO (McNally, 2013) volta novamente a sofrer uma atualização, em função das mudanças que ocorreram na envolvente empresarial nos últimos tempos, nomeadamente os escândalos financeiros que deram origem à criação da Lei SOX (Sarbanes-Oxley). O COSO e a Lei SOX surgem como combate à fraude e às ineficiências que abalam a confiança dos investidores nos mercados. A estrutura do modelo foi aprimorada com a ampliação da categoria dos objetivos de divulgação financeira, a fim de incluir outros formatos significativos de divulgação, como as divulgações internas e não financeiras. Este último modelo COSO emite orientações para que sejam realizadas avaliações dos controles internos sobre os relatórios financeiros e inclui melhorias e esclarecimentos que permitem facilitar o seu uso e a sua aplicação, através da disponibilização de material complementar. Uma dessas melhorias mais significativas foi a formalização de conceitos fundamentais, introduzidos na estrutura original. Estes conceitos foram transformados em princípios, que se encontram associados às cinco componentes e que proporcionam ao utilizador clareza no desenvolvimento e implementação dos

sistemas de controlo interno, além da compreensão dos requisitos de um controlo interno eficaz (cf. Figura 4).

**Figura 4.** Modelo cubo COSO (2013)



Fonte: McNally (2013, p. 4)

O modelo de 2013 estabelece 17 princípios que representam os conceitos fundamentais associados às componentes. Como estes princípios são decorrentes diretamente das componentes, uma entidade poderá ter um controlo interno eficaz se aplicar todos os princípios. Estes aplicam-se aos objetivos operacionais, divulgação da informação e conformidade (Lord, 2013). Os princípios que apoiam as componentes de controlo interno encontram-se espelhados no Quadro 4.

## Quadro 1. Componentes e princípios do modelo COSO

Componentes	Princípios
<p><b>Ambiente de controlo</b> - o ambiente de controlo é um conjunto de normas, processos e estruturas que providenciam a base para o desenvolvimento do controlo interno na organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A organização demonstra compromisso em relação aos valores éticos e de integridade;</li> <li>2. O Conselho de Administração demonstra independência da gestão e supervisiona o desenvolvimento e desempenho do controlo interno;</li> <li>3. A gestão define, com a supervisão do Conselho de Administração, a estrutura, linhas de divulgação, níveis de autoridade e de responsabilidade, para alcançar os objetivos;</li> <li>4. A organização demonstra compromisso para atrair, desenvolver e reter colaboradores competentes, em linha com os objetivos;</li> <li>5. A organização atribui responsabilidades aos colaboradores relativamente ao seu papel ao nível do controlo interno, para alcançar os objetivos.</li> </ol>
<p><b>Análise de risco</b> - a análise de risco é um processo dinâmico e interativo de identificação e avaliação dos riscos da organização, definindo ainda uma base para a forma de os gerir.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. A organização define objetivos com clareza suficiente de modo a permitir a identificação e avaliação dos respetivos riscos;</li> <li>7. A organização identifica riscos para o cumprimento dos objetivos e analisa-os para determinar a forma de os gerir;</li> <li>8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos;</li> <li>9. A organização identifica e avalia as alterações que podem ter impacto significativo no sistema de controlo interno.</li> </ol>
<p><b>Atividades de controlo</b> - ações definidas por políticas e procedimentos que ajudam a que as orientações da gestão, para mitigação dos riscos, sejam efetuadas. As atividades de controlo são executadas a todos os níveis da organização e nos vários estágios dos processos e ainda ao nível do ambiente tecnológico de suporte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. A organização seleciona e implementa atividades de controlo que contribuem para a mitigação dos riscos para níveis aceitáveis;</li> <li>11. A organização seleciona e implementa atividades de controlo sobre a tecnologia (controles informáticos) que permitam alcançar os objetivos;</li> <li>12. A organização implementa atividades de controlo através de políticas que definem o que é expectável e procedimentos que as colocam em prática.</li> </ol>
<p><b>Informação e comunicação</b> - a informação é necessária para que a organização desenvolva as suas responsabilidades de controlo interno que permitam alcançar os objetivos. A gestão obtém ou gera e usa informação relevante e de qualidade, a partir de fontes internas e externas, para suportar o funcionamento do controlo interno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. A organização obtém, gera e usa informação relevante e de qualidade para suportar o funcionamento do controlo interno;</li> <li>14. A organização comunica internamente, incluindo os objetivos e as responsabilidades sobre o controlo interno;</li> <li>15. A organização comunica com entidades externas sobre aspetos que influenciam o funcionamento do controlo interno.</li> </ol>
<p><b>Atividades de monitorização</b> - avaliações contínuas, avaliações autónomas ou uma combinação das duas deverão ser utilizadas para avaliar se as cinco componentes do modelo de controlo interno se encontram presentes e a funcionar adequadamente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. A organização seleciona, concebe e realiza avaliações contínuas e autónomas para avaliar a presença e funcionamento das componentes do controlo interno;</li> <li>17. A organização avalia e comunica eventuais deficiências detetadas no controlo interno, de forma oportuna, para quem tenha que tomar ações corretivas, incluindo a gestão de topo e o Conselho de Administração, conforme apropriado.</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria com base em Lord (2013)

## **1.8. COSO ERM 2017**

O COSO acabou de fazer a publicação da primeira atualização do ERM desde 2004. Depois de três anos acumulados de projeto sobre a gestão de riscos das empresas, acabou de concluir um documento do novo *framework* baseado na gestão de risco empresarial focando mais na estratégia e desempenho.

### **1.8.1. ATUALIZAÇÃO DO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK 2004**

Em outubro de 2014, o Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO) anunciou um projeto para rever e atualizar o Quadro de Gestão de Riscos Empresariais (estrutura original) de 2004. O quadro original é amplamente aceite e usado pela administração e para os conselhos de administração, visando melhorar a capacidade de uma organização de gerir a incerteza e considerar o nível de risco que provavelmente será aceite na medida em que se esforçam para aumentar o valor do *stakeholder*.

Desde 2004, a complexidade do risco mudou, novos riscos emergentes surgiram, e os conselhos melhoraram os seus conhecimentos e a supervisão da gestão de riscos ao solicitar relatórios de risco melhorados.

As atualizações da estrutura original refletem os conceitos e as aplicações atuais e em evolução da gestão de riscos empresariais, para que as organizações em todo o mundo possam aproveitar ao máximo a gestão do risco do negócio. Especificamente, ajuda a compreender melhor a estratégia e o papel da gestão de riscos da empresa, no quadro de execução da estratégia, melhora o alinhamento entre a gestão do risco de desempenho da organização e os negócios, e atende às expectativas de governança e supervisão.

A estrutura foi atualizada. O novo título – “*Enterprise Risk Management - Alinhando Riscos com Estratégia e Desempenho*” reconhece a importância da relação entre a estratégia e o desempenho da entidade com a gestão de risco da empresa.

O controlo interno é posicionado no documento atualizado, como um aspecto fundamental da gestão de riscos empresariais. Os dois documentos do COSO complementam-se.

O ERM 2017 incide nas áreas exigidas além do controlo interno; no entanto, o Quadro de Controlo Interno Integrado continua a ser um quadro viável e adequado para projetar, implementar e implementar e avaliar a eficácia do controlo interno e relatórios exigidos em algumas jurisdições.

Os princípios do “*Enterprise Risk Management - Alinhando Riscos com Estratégia e Desempenho*” aplicam-se a todas as entidades, incluindo organizações sem fins lucrativos e governamentais, independentemente da dimensão. Embora algumas entidades de pequena e média dimensão possam implementar os princípios de gestão de risco das empresas de forma diferente das grandes entidades, elas são aplicáveis a cada tipo de entidade.

O gráfico do “cubo de COSO” é usado no framework COSO “Controlo interno integrado” para melhor ilustrar o alinhamento de riscos, estratégia e desempenho o relatório gestão de riscos empresariais apresenta uma nova série de gráficos. O documento atualizado incorpora mudanças significativas para refletir a evolução do pensamento e as práticas de gestão de risco de negócio e fornecer clareza adicional sobre os conceitos introduzidos em 2004<sup>1</sup>

Algumas das mudanças mais importantes são descritas abaixo. Observe que as alterações não foram listadas em nenhuma ordem de prioridade. O documento atualizado:

- Adota uma estrutura de componentes e princípios
- Simplifica a definição de gestão de riscos empresariais
- Sublinha a relação entre risco e valor
- Renova a ênfase na integração da gestão de riscos empresariais
- Examina o papel da cultura empresarial
- Aumenta a discussão sobre a estratégia
- Melhora o alinhamento entre desempenho e gestão de riscos empresariais

---

<sup>1</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org)

- Liga a gestão de riscos empresariais com a tomada de decisões de forma mais explícita
- Determina a ligação entre a gestão de risco da empresa e o controlo interno
- Refina os conceitos de apetite e de tolerância ao risco

Esta atualização “*Enterprise Risk Management (ERM) - Alinhando Riscos com Estratégia e Desempenho*”, aumentará o conteúdo original e relevância da Estrutura em um ambiente de negócios cada vez, mas complexo para que como organizações em todo o mundo pode melhorado melhor da gestão de risco da empresa, ou ERM, programas<sup>2</sup>.

A atualização, desenvolvida pela PwC sob a direção do Conselho COSO, destaca a importância de gestão de risco empresarial no planeamento estratégico. Também enfatiza a incorporação do ERM em toda a organização, pois o risco influencia a estratégia e o desempenho em toda a organização.

*"A complexidade do risco mudou, surgiram novos riscos, e ambos os conselhos e executivos têm aumentado a sua consciencialização e supervisão da gestão de riscos empresariais, enquanto pede melhorias nos relatórios sobre risco",* disse Robert B. Hirth Jr., presidente do COSO. "Nosso objetivo geral é continuar a encorajar uma cultura consciente em relação ao risco" ([www.coso.org](http://www.coso.org)).

O próprio *framework* está organizado em cinco componentes fáceis de entender que acomodam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais para aprimorar as estratégias e a tomada de decisões.

“*Enterprise Risk Management (ERM) - Alinhando Riscos com Estratégia e Desempenho*”, esclarece a importância da gestão de riscos empresariais no planeamento estratégico e sua integração organizacional - porque o risco influencia e alinha a estratégia e desempenho em todos os departamentos e funções.

O quadro em si é um conjunto de princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados (Figura 5):

---

<sup>2</sup> Idem



**Figura 5.** Modelo COSO ERM 2017



Fonte: [www.coso.org](http://www.coso.org)

## COMPONENTES E PRINCÍPIOS

1. Governança e Cultura: a governança dá o tom da organização, reforçando a importância e a definição de responsabilidades de supervisão para a gestão dos riscos do negócio. A Cultura abrange os valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade.
2. Estratégia e objectivos: a gestão de risco do negócio, estratégia e definição de metas é parte do processo de planeamento estratégico. O apetite para o risco deve ser estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos colocam a estratégia em prática enquanto servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
3. Desempenho: os riscos que podem afetar a estratégia e os objetivos do negócio devem ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade do contexto do apetite pelo risco. A organização em seguida, selecciona respostas aos riscos considerando o nível de risco assumido. Os resultados deste processo são reportados para as principais partes interessadas.
4. Análise e Revisão: examinando o desempenho da entidade, uma organização pode considerar a extensão em que os componentes da função de gestão de risco da empresa evoluem ao longo do tempo e apurar as mudanças e revisões substanciais.

5. Informação, comunicação e informação: a gestão de risco do negócio requer um processo contínuo de obtenção e partilha de fontes das informações necessárias, internas e externas, em termos ascendentes e descendentes de forma transversal.

Os cinco componentes da estrutura atualizada são suportados por um conjunto de princípios.

A gestão de riscos empresariais está inter-relacionada com o controlo interno. O controlo interno é um subconjunto completo da gestão de riscos da empresa. Mas a gestão de riscos empresariais também aborda outros tópicos, como a definição da estratégia, governança, comunicação às partes interessadas e avaliação do desempenho. Os seus princípios aplicam-se a todos os níveis da organização e a todas as funções.

A gestão de riscos empresariais não consiste num mero *checklist*. É um conjunto de princípios sobre quais processos podem ser criados para uma determinada organização, e é um sistema de supervisão, aprendizagem e melhoria do desempenho.

Os principais componentes e princípios<sup>3</sup> podem ser definidos da seguinte forma:

1. Exercício de supervisão do risco - O Conselho de Administração supervisiona a estratégia e assume as responsabilidades de governança para apoiar a gestão na consecução de estratégias e objetivos de negócios.
2. Estabelece estruturas operacionais: a organização estabelece estruturas operacionais tendo em conta a estratégia e os objetivos comerciais.
3. Define a cultura desejada: a organização define os comportamentos desejados que caracterizam a cultura desejada da entidade.
4. Demonstra compromisso com valores fundamentais: a organização demonstra comprometimento com os valores fundamentais da entidade.

---

<sup>3</sup> <http://icebergnetworks.com/coso-asks-for-comments-on-update-to-enterprise-risk-management-framework/>

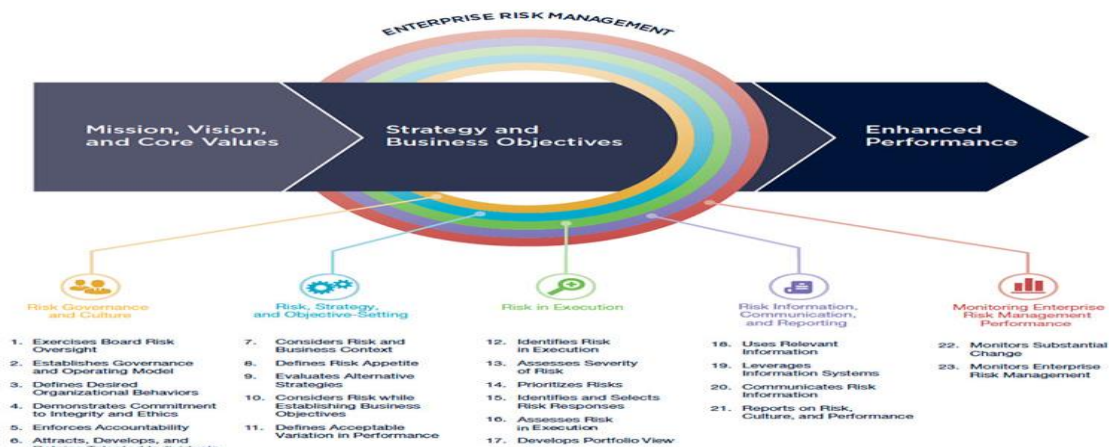
5. Atrai, desenvolve e retém pessoas competentes: a organização está empenhada em construir capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos do negócio.
6. Análise do ambiente de negócio - A organização considera os efeitos potenciais do ambiente de negócios no perfil de risco.
7. Define o apetite de risco: a organização define o apetite de risco no contexto da criação, preservação de valor.
8. Avalia estratégias alternativas - A organização avalia estratégias alternativo e impacto potencial no perfil de risco.
9. Formula objetivos de negócio: a organização considera o risco estabelecendo objetivos de negócio em diferentes níveis que alinham e apoiam a estratégia.
10. Identifica o risco: a organização identifica o risco que afeta o desempenho da estratégia e dos objetivos comerciais.
11. Avalia a gravidade dos riscos: a organização avalia a gravidade do risco.
12. Prioriza os riscos: a organização prioriza os riscos como base para a seleção das respostas a dar ao risco.
13. Envolve respostas de risco: a organização identifica e seleciona as respostas a dar ao risco.
14. Desenvolve uma visão de carteira - A organização desenvolve e avalia uma visão de risco na carteira de negócio.
15. Avalia mudanças substanciais: a organização identifica e avalia mudanças que podem afetar significativamente a estratégia e os objetivos comerciais.
16. Risco e desempenho críticos: a organização analisa o desempenho da entidade e considera o risco.
17. Continuar a melhorar a gestão de riscos empresariais - A organização continua a melhorar a gestão de riscos empresariais.
18. Explora sistemas de informação: a organização aproveita a informação de entidade e os sistemas de tecnologia para suportar a gestão de riscos empresariais.

19. Comunica informações de risco: a organização usa canais de comunicação para suportar a gestão de riscos empresariais.

20. Reporte sobre risco, cultura e desempenho - A organização reporta o risco, a cultura e o desempenho nos vários níveis e em toda a entidade.

A Figura 6 apresenta os 23 princípios do COSO ERM 2017.

**Figura 6.** Os 23 princípios do COSO ERM 2017



Fonte: <http://icebergnetworks.com>

A se procurar analisar a relação entre o ERM 2017 e a estrutura de controlo interno do COSO 2013<sup>4</sup> denota-se que o COSO 2013 constituiu o padrão para o reporte para cumprir com a Seção 404 (a) e 404 (b) de Sarbanes-Oxley sobre relatórios financeiros de controlo interno por parte da administração e auditores. A aceitação, de facto, do quadro de controlo interno do COSO para 2013 é muito difundida na prática, mas é ampliada no reconhecimento explícito da aceitabilidade da estrutura de controlo interno COSO na SEC na gestão do controlo interno. As regras da AICPA sobre missões de controlo interno para empresas privadas também se referem ao COSO.

<sup>4</sup> [www.macpa.org/cosos-new-erm-framework-receives-risk-managers-support](http://www.macpa.org/cosos-new-erm-framework-receives-risk-managers-support)

O controlo interno é um componente do ERM, incluído na estrutura do ERM. No entanto, a estrutura de controlo interno do COSO não é substituída pela estrutura ERM COSO 2017.

Segundo é referido, o COSO diz no futuro da sua estrutura ERM: *"as duas publicações são distintas e possuem abordagens diferentes"*. Observa-se que o controlo interno sobre relatórios financeiros é um aspecto fundamental do ERM e que os dois documentos se complementam, mas nenhum documento substitui o outro.

## **1.9. LIMITAÇÕES DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

A implementação de um sistema de controlo interno, não garante por si só a operacionalidade do mesmo. Nenhum sistema de controlo interno, mesmo adequado e em funcionamento, pode dar uma garantia absoluta do cumprimento dos seus objetivos, por diversas razões (Costa, 2010).

Existem diversos fatores que podem distorcer e limitar todo o processo, tais como: fraude, a existência de erros humanos, falta de cultura de gestão relativamente à necessidade de controlo interno, custo e benefício, transações pouco comuns à entidade, risco informático, entre outros.

De acordo com Costa (2010) há diversos fatores que limitam o controlo interno, nomeadamente:

- ◆ Falta de interesse por parte do órgão da gestão, na manutenção de um bom sistema de controlo - muitas vezes é a própria administração que não se encontra motivada para implementar um bom sistema de controlo interno, uma vez que pretende que não sejam atingidos um dos objetivos do mesmo (a confiança e a integridade da informação);
- ◆ A dimensão da empresa - a implementação de um bom sistema de controlo interno é mais difícil numa empresa com pouco pessoal do que uma empresa onde o número de trabalhadores seja significativamente maior. Na realidade, a segregação de funções será muito mais difícil de atingir no primeiro caso do que no segundo. Não obstante, existem alguns procedimentos básicos que podem ser seguidos mesmo no caso de empresas com um número muito reduzido de trabalhadores,

como por exemplo: a numeração sequencial tipográfica dos documentos, pagamentos aprovados pelo gerente e apenas efetuados através dos bancos, aposição de um carimbo de “pago” em todos os documentos que suportem um pagamento, entre outros;

- ◆ A relação custo/benefício - a implementação de qualquer sistema de controlo interno implica, necessariamente, que a empresa incorra em custos, os quais se avolumarão à medida que se pretende refinar o sistema. Há então que ter em atenção se o custo para a implementação do sistema não será superior ao benefício que se espera obter. Por outras palavras poderá ser preferível correr o risco da não existência de determinadas medidas de controlo interno se se verificar que não se justificam as vantagens delas resultantes;
- ◆ Existência de erros humanos, conluio e fraudes - se as pessoas que trabalham numa empresa (sobretudo aquelas que exercem funções de maior responsabilidade) não forem competentes e moralmente íntegras, o sistema de controlo interno, por mais sofisticado que seja, será forçosamente falível. A competência das pessoas pode ser afetada não só pela negligência, falta de cuidado e distração na execução das tarefas, como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento. A falta de integridade moral pode conduzir ao conluio (seja interno com colega da empresa ou externo, com um fornecedor por exemplo) e, conseqüentemente, à prática de atos fraudulentos os quais são, geralmente tanto mais difíceis de detetar quanto mais os intervenientes se encontrarem em posições hierárquicas superiores. Contudo, estes aspetos são muito mais propícios de acontecer numa empresa com um fraco controlo interno do que numa situação inversa;
- ◆ As transações pouco usuais - um sistema de controlo interno é geralmente implementado para prever transações correntes. Assim sendo, acontece, muitas vezes, que as transações pouco usuais escapam a qualquer tipo de controlo.
- ◆ Utilização da informática - a crescente utilização de meios informáticos, com eventuais possibilidades de acesso direto a ficheiros, constitui

importante fator a ter em consideração aquando da implementação de um sistema de controlo interno.

Em suma, pode-se dizer que, por muito bem que esteja implementado, estruturado, desenhado e mantido o processo de controlo interno, não significa que o mesmo permita oferecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos acima enunciados, nomeadamente no que respeita a eficiência e eficácia das operações, confiança nas demonstrações financeiras e conformidade com as leis e regulamentos.

## **CAPITULO 2 - O PROCESSO DE COBRANÇA**



Quando uma organização decide conceder crédito tem que estar ciente de que vai lidar com situações de incumprimento e que, provavelmente haverá montantes de dívidas que nunca irá receber. Por conseguinte, a função cobrança, sendo uma área adstrita à organização, merece uma atenção particular, nomeadamente ao nível do controlo, devido à sua extrema importância.

Neste capítulo apresenta-se a definição de cobrança, os tipos, os objetivos e riscos associados, bem como os controlos efetuados neste processo. Naturalmente que cada organização tem definido determinados objetivos de negócio.

## **2.1. DEFINIÇÃO DE COBRANÇA**

A cobrança é um fator muito importante no ciclo operacional e financeiro de qualquer organização e tem adquirido, cada vez mais, um papel relevante dentro das mesmas. Assim, o sistema de cobrança deve encontrar-se bem definido e estruturado, já que uma falha poderá provocar situações incobráveis e de incumprimento, que se revelam essenciais para a organização (Batista, 2004).

Uma política de cobrança deve responder às seguintes questões (Brealey, Myers, & Allen, 2008):

- ◆ Qual é o controlo sobre as datas de pagamento?
- ◆ E se não pagarem a tempo e tempo e horas?
- ◆ Que ações de cobrança se empreendem?
- ◆ De que forma os incumpridores devem ser abordados?
- ◆ Essa cobrança será realizada internamente ou através de recurso a *outsourcing*?

De acordo com Martins, Cruz, Augusto e Silva (2009), a cobrança assume um papel importante nas organizações, sendo necessário verificar as consequências do eventual não recebimento, bem como a forma como este poderá ser resolvido.

Santos (2011) refere que a função da cobrança é recuperar os créditos em atraso, para que não acarrete prejuízos financeiros aos credores nem afete a idoneidade dos clientes no mercado. Para tal, a carteira de crédito precisa de ser bem gerida através de uma política adequada de cobrança.

A recuperação de crédito não é uma tarefa fácil para a organização, uma vez que requer esforço e dedicação por parte do pessoal desta área, assente numa política adequada e bem estruturada de cobrança, para que a organização possa ter todas as informações necessárias ao controlo das contas em atraso (Batista, 2004). Uma das formas que a organização possui para controlar as suas cobranças é possuir um sistema preventivo e de cobrança integrada que lhe permita monitorizar as suas cobranças (Brealey et al., 2008).

No entanto, segundo Meneses (2008), uma política de cobrança eficiente não reduz o incumprimento, mas diminui as perdas que a organização poderá ter com estes clientes.

A política de cobrança compreende um conjunto de procedimentos adotados para cobrar as contas quando elas vencem, sendo que a sua eficiência é avaliada parcialmente, através do nível de incobráveis. Assim, Pereira (2009), refere que a política de cobrança de uma organização integra procedimentos básicos a serem seguidos por todos os funcionários da área, a partir do atraso no recebimento das vendas a prazo, praticado por qualquer cliente, seja pessoa física ou jurídica.

Algumas das medidas específicas que devem fazer parte de uma política de cobrança passam por confirmar a boa receção/execução dos produtos/serviços; confirmar a boa receção da fatura e demais documentos e a sua conformidade com o acordado; lembrar o comprador/importador sobre a data de vencimento da faturação; em caso de incumprimento contactar o cliente de forma a saber quando é que ele irá proceder ao pagamento e recordar sobre as penalizações acordadas e definir a partir de que montante, momento e em que condições devem ser implementadas medidas mais assertivas de cobrança (Meneses, 2008).

Todos os procedimentos e ações a implementar devem respeitar a legislação e a cultura dos clientes/organizações para não comprometer a boa cobrança.

## 2.2. TIPOS DE COBRANÇA

São diversas as ações que as organizações podem conduzir no sentido de implementar a sua política de cobranças, em função dos atrasos que vai detetando nos clientes. Assim, as cobranças podem ser realizadas através de cartas, contactos telefónicos, protesto de títulos, *outsourcing*, cobrança jurídica, entre outras (Pereira, 2009).

De acordo com Gitman (2010) as cartas são o procedimento mais utilizado para lembrar o cliente relativamente ao pagamento; os telefonemas aparecem em seguida, como forma de reforço da cobrança e as visitas presenciais (por agentes internos ou externos da organização) também são de valorizar, pois realizam-se no local do cliente, com o mesmo intuito.

Estudos têm mostrado que o processo de cobrança via telefone é um dos mais utilizados e também mais eficaz, tendo vantagens relativamente às cartas, pelo facto de se estabelecer um contacto direto e pessoal com o cliente, podendo ser recebida uma resposta concreta ou específica perante a cobrança; todavia, exige profissionalismo na sua execução, para tornar a cobrança eficaz (Gitman, 2010; Matias, 2008; Pereira, 2009).

Na perspetiva de Lemes, Cherobim e Rigo (2002), os tipos de cobrança implementados pelas organizações podem seguir determinados passos sequenciais (em função do valor da dívida, do prazo de atraso, tipo de cliente de risco, entre outros) que se encontram definidos pela própria organização para o processo de cobrança, como os que a seguir se apresentam:

- ◆ Telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento;
- ◆ Carta ou correio eletrónico no quinto dia;
- ◆ Carta ou correio eletrónico com texto mais assertivo no décimo dia (informando que o título irá ser encaminhado para o departamento jurídico da empresa para procederem a medidas coercivas de cobrança);
- ◆ Execução da dívida através dos processos jurídicos ao dispor.

Matias (2007) explícita que, mesmo no caso de o crédito já se encontrar vencido, a organização poderá negociar novas formas e datas de pagamento,

com vista à boa cobrança, sendo que a cobrança judicial será a última etapa para a organização viabilizar o seu processo de cobrança.

### **2.3. OBJETIVOS DE COBRANÇA**

Os objetivos de cobrança encontram-se intimamente associados aos objetivos da própria organização, podendo estes ser de curto, médio ou longo prazo.

Segundo Blatt (2005) a melhor forma que a organização possui de controlo eficaz da cobrança associa-se aos esforços que esta implementa para atingir os resultados pretendidos. Por conseguinte, a política de cobrança deve encontrar-se alinhada com os objetivos da própria organização, pelo que, para ser eficaz e eficiente, deve permitir recuperar a tempo o crédito concedido, a partir das metas que se encontram definidas.

Nesta linha, os objetivos da cobrança associam-se à estrutura de um plano estratégico da organização, com intuito de:

- ◆ Promover uma maior eficácia das operações de cobrança;
- ◆ Reduzir a antiguidade dos saldos por um determinado período de tempo;
- ◆ Diminuir os saldos de clientes incobráveis, até certo valor ou percentagem;
- ◆ Melhorar a informação sobre os saldos dos clientes.

Na perspetiva de Batista (2004), os procedimentos de cobrança iniciam-se quando há o vencimento de uma fatura (título), isto é, quando a data limite de pagamento foi atingida. Nesse sentido e tal como refere Costa (2013), a cobrança inicia-se no setor de faturação das vendas a prazo, pois quando um determinado cliente compra a prazo significa que irá pagar posteriormente, nascendo uma dívida que deverá ser cobrada nas datas acordadas.

Sendo a faturação um ponto de partida para o processo de cobrança, a melhor forma de este ter sucesso é definir, detalhadamente, toda a informação necessária para se proceder à cobrança, nomeadamente:

- ♦ Objetivos do serviço de cobranças;
- ♦ Definição da política de cobranças;
- ♦ Seleção e apresentação das informações;
- ♦ Vantagens e organização de um calendário de cobranças;
- ♦ Como usar a documentação de vendas;
- ♦ Organização de um ficheiro histórico de clientes;
- ♦ Classificação dos devedores.

Segundo Costa (2013) um serviço de cobrança deve ficar responsável:

- ♦ Pela política de cobrança;
- ♦ Pela execução da cobrança;
- ♦ Pelo controlo de incobráveis;
- ♦ E pelas medidas de cobrança judicial.

## **2.4. RISCOS ASSOCIADOS À COBRANÇA**

Quando uma organização concede créditos num determinado montante, deve basear a sua decisão num conjunto de regras que garantam, à partida, um menor risco possível. Assim, a decisão de conceder um crédito é uma decisão de investimento de curto prazo, associada a riscos que poderão ser de natureza diferente e encontrando-se associados e dependentes da clareza das políticas de crédito da empresa e do seu cumprimento (Batista, 2004).

Assim, um dos principais objetivos de uma política de crédito é assegurar que os devedores paguem conforme foi acordado previamente, sendo que esse acordo passa por uma definição clara e objetiva das condições de venda, nomeadamente o tempo concedido para o pagamento, a concessão de descontos comerciais, descontos financeiros e outros acordos que possam vir a ser definidos entre o comprador e o vendedor no momento da transação comercial.

### **2.4.1. OS RISCOS**

Os riscos existem pelo simples facto de as empresas existirem e começam no momento que estas iniciam a sua atividade, uma vez que a atividade normal das empresas desenvolve-se num conjunto de riscos e de incertezas, que devem ser evitados ou minimizados (Batista, 2004).

Neste sentido, convém diferenciar riscos e incertezas. O risco associa-se à probabilidade de determinada perda ocorrer, enquanto a incerteza se aplica à tomada de decisão e está associada à possibilidade de que um determinado resultado futuro venha a ser diferente do esperado (Cruz, Quental, & Henriques, 2010).

Assim sendo, o conceito de risco associa-se ao grau de probabilidade de um acontecimento ou de uma operação vir a causar um prejuízo financeiro ou dano numa determinada organização (Matias, 2007).

O risco pode ser considerado como uma ameaça de ocorrência de um determinado facto, impedindo que a organização atinja os objetivos a que se propôs com consequências a outros níveis (Santos, 2013). Portanto, o risco é um conceito utilizado por auditores e gestores e pretende expressar as preocupações resultantes do impacto provável num ambiente de incerteza.

Apesar de o risco se associar, amiudamente a uma ameaça, i.e., a efeitos negativos, ele pode ser perspectivado como uma oportunidade, ou seja, com um efeito positivo (Lemes et al., 2002; Silva, 2008).

Segundo o IIA (2009), o risco é a possibilidade de uma ocorrência que terá um impacto sobre a realização dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

As definições de risco variam dentro de um amplo espectro, algumas concentram-se principalmente na probabilidade de ocorrência de eventos negativos e outras consideram as consequências desses eventos, negativos e positivos. Portanto, o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que nos expõe a resultados talvez indesejáveis (Damodaram, 2008).

Martins e Moraes (2007) referem que o risco é a probabilidade de um acontecimento ou ação poder afetar a entidade adversamente. Indicam que

quanto maior é o risco, maior é a necessidade de um controlo de gestão e que o risco pode ser classificado, de forma conceptual, de acordo com os cinco objetivos do controlo interno:

- ◆ Informação financeira e operacional inadequada;
- ◆ Falhas na aplicação de normas e procedimentos;
- ◆ Omissão de políticas, leis e regulamentos;
- ◆ Perdas de valores ativos;
- ◆ Utilização ineficiente e contraproducente dos recursos;
- ◆ Falhas na concretização de objetivos e metas.

De acordo com o IPQ (2013), as organizações de todo o tipo e dimensão estão expostas a fatores e influências, internos e externos, que tornam incerto se e quando atingirão os seus objetivos, designando-se por risco o efeito que esta incerteza tem na consecução dos objetivos de uma organização.

Existem vários tipos de risco associados ao negócio que, segundo Cruz et al. (2010), podem ser divididos da seguinte forma: - risco sistemático ou de mercado; - risco específico ou único; - risco financeiro (de crédito, de mercado e de liquidez); - risco de negócio ou operacional e outros riscos associados à atividade da própria organização, designado de riscos não sistemáticos ou puros de natureza accidental ou aleatória.

O risco de crédito, que é aquele que nos interessa para o presente trabalho, insere-se dentro do risco financeiro e refere-se à possibilidade de incumprimento das obrigações ou compromissos por parte dos clientes, dentro dos prazos acordados (Silva, 2008; Tarantino, 2011).

Na perspetiva de Ross, Westerfield e Jordan (2013) o processo de cobrança tem associado o risco de incumprimento que é visto como a incapacidade de o cliente não cumprir com as suas obrigações, resultando para a empresa o não recebimento dos seus créditos e ter que recorrer a mecanismos de cobrança coerciva.

Portanto, a falta de cumprimento dos devedores podem ser fonte de perdas financeiras para a organização (Cruz et al., 2010), pelo que esta incerteza ao

nível do cumprimento tem levado muitas organizações a elaborarem métodos mais sofisticados de estimação da probabilidade de não pagamento de dívidas, tal como sugerem Sousa e Chaia (2000).

Brealey et al. (2008) consideram que existem várias formas de avaliar a probabilidade de um cliente vir a pagar as suas dívidas. Assim, para os clientes existentes, o mais natural é recorrer-se ao histórico passado relativo aos pagamentos. Para os novos clientes, poderá recorrer-se às demonstrações financeiras da empresa para formar uma opinião sobre ela, ou então, recorrer a empresas especializadas para conceder essa informação. Aqui, os rácios financeiros assumem-se como instrumentos úteis para avaliar as condições de pagamento dos clientes.

Matias (2007) considera que a gestão de recebíveis tem como um dos seus principais componentes a gestão do risco de crédito, que tem como principal objetivo a deteção antecipada do perfil do cliente causador da insolvência, podendo trazer benefícios mensuráveis tanto nos resultados, como no impacto nos ciclos operacionais e de caixa. Mesmo que o sistema de controlo melhore, é necessário reduzir o risco de crédito por meio de uma gestão mais adequada dos créditos concedidos aos clientes. A empresa deve analisar o risco de crédito dos seus clientes nas vendas a prazo, para que possa evitar possíveis perdas decorrentes do não recebimento destes valores devidos à data do vencimento.

## **2.5. O CONTROLO DAS COBRANÇAS**

Sempre que são cobrados valores numa determinada organização é necessário existir um controlo interno, já que os pagamentos chegam à empresa por diversas vias, obrigando o departamento associado (crédito e cobrança), a estabelecer procedimentos e regras de rotina que permitem realizar um controlo das entradas e saídas (Batista, 2004).

O controlo de gestão tem como responsabilidade realizar o controlo do processo de cobrança, através de vários indicadores (Brealey et al., 2008; Costa, 2013; Gitman, 2010; Lemes et al., 2002; Pereira, 2009):



- ♦ Prazo médio de recebimento;
- ♦ Promoção de incobráveis (% de saldo da cobrança normal, % de saldo da cobrança difícil, % de saldo da cobrança em contencioso);
- ♦ Concessão e incentivos por pagamentos a pronto (desconto de pronto pagamento);
- ♦ Promoção de adiantamentos de vendas;
- ♦ Procedimentos sobre antiguidade de saldos (redefinição do sistema de informação de gestão);
- ♦ Controlo sobre o mapa de antiguidade de saldos;
- ♦ Segregação de funções de recebimento e de registos contabilísticos;
- ♦ Classificação de clientes;
- ♦ Rotação do pessoal;
- ♦ Controlo sobre a contabilização das contas correntes de clientes.

Neste sentido, no desempenho das suas competências, os dirigentes ou chefia do serviço com relevância para a área de cobrança deve aplicar, sempre que possível, os princípios da segregação de funções, nomeadamente para salvaguardar a separação entre o controlo físico e o processamento dos registos correspondentes, atendendo à relação custo/benefício. Devem, por outro lado, incentivar e aplicar o princípio da rotação de trabalhadores (Gitman, 2010).

### **2.5.1. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO**

O prazo médio de recebimento (PMR) é o rácio financeiro considerado como um dos critérios para a avaliação do risco. Os rácios são indicadores de desempenho que resultam de quocientes encontrados entre os diversos valores retirados das diferentes rubricas do balanço, da demonstração de resultados e de outras informações financeiras que permitam avaliar, comparativamente, a eficiência da gestão a longo prazo (Batista, 2004).

Os rácios permitem posicionar a organização segundo o critério de risco, servindo de base para a emissão de um juízo ou diagnóstico, já que pressupõem a comparação permanente entre os valores assumidos pelo mesmo rácio durante outros exercícios económicos (Batista, 2004).

Assim, o PMR das vendas deve refletir a política de vendas a prazo da empresa. Caso o prazo médio de recebimentos seja superior ao estabelecido na política de vendas a prazo, ele será indicativo de que existem dívidas em atraso (Batista, 2004).

Segundo Batista (2004), o PMR é o rácio obtido pelo quociente das dívidas de terceiros de curto prazo (clientes) e as vendas médias diárias (vendas anuais). O PMR ou o prazo de cobrança refere-se, assim, ao número de dias em que em média, os clientes demoram a pagar as suas dívidas. O prazo médio do recebimento em dias é calculado da seguinte forma:

$$\text{PMR} = (\text{Dívidas a curto prazo de terceiros} / \text{vendas líquidas}) * 365 \text{ dias}$$

Para melhorar o estudo do PMR são utilizados indicadores funcionais, i.e., rácios funcionais, como por exemplo:

$$\text{PMR} = (\text{Clientes} / \text{Vendas}) * 12$$

Considerando um período anual de vendas, a fórmula é a seguinte:

$$\text{PMR} = (\text{Saldo de dívidas a receber} * 360 \text{ dias}) / \text{Vendas a prazo}$$

## **CAPITULO 3 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE**

### **3.1. BREVE CARATERIZAÇÃO DO P.PORTO**

#### **3.1.1. ENQUADRAMENTO LEGAL**

O P.Porto é uma pessoa coletiva de Direito Público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, nos termos do artigo 3.º dos respetivos Estatutos, homologados pelo Despacho normativo n.º 5/2009, publicado no Diário da República, II Série, n.º 22, de 2 de Fevereiro de 2009, alterados pelo Despacho Normativo n.º 6/2016, de 20 de julho.

#### **3.1.2. OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES**

São atribuições do P.Porto, tendo em vista a concretização da sua missão, designadamente:

- a) A realização de ciclos de estudo conferentes de graus académicos de Licenciatura e Mestrado, bem como de cursos de formação pós - graduada, de cursos pós -secundários e outros, nos termos da lei;
- b) A formação de alto nível, com elevada exigência qualitativa, nos aspetos humanístico, cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional, num ambiente de democraticidade e participação;
- c) A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- d) A realização de atividades de pesquisa, de investigação orientada e de desenvolvimento experimental, e o apoio e participação em instituições científicas;
- e) A promoção de uma cultura de responsabilidade social, bem como de uma estreita ligação ao tecido empresarial, visando, nomeadamente, a inserção dos diplomados no mundo do trabalho;
- f) A prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca;
- g) A promoção da ligação ao instituto dos antigos estudantes e respetivas associações;
- h) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com outras instituições de ensino superiores nacionais e estrangeiras, em especial

as de países de língua oficial portuguesa e do espaço europeu do ensino superior;

- i) A participação em projetos de cooperação nacional e internacional;
- j) A implementação de estratégias que estimulem a participação dos docentes e investigadores em atividades conducentes à melhoria da sua formação pedagógica, profissional, académica, técnica e científica;
- k) A formação académica e profissional adequada, com carácter de regularidade, aos seus funcionários não docentes e não investigadores, com vista à sua valorização e à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

### **3.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O P.Porto adota atualmente um modelo de estrutura descentralizada, consonante com a autonomia das Escolas. O Governo do P.Porto é exercido pelos seguintes órgãos:

- Conselho Geral;
- Presidente;
- Conselho de Gestão;
- Conselho Académico.

O Politécnico do Porto integra ainda os seguintes serviços:

- Serviços da Presidência;
- Serviços de Ação Social;

Os serviços são estruturas permanentes vocacionadas para o apoio técnico e administrativo às atividades do Instituto e das Escolas.

O P.Porto integra as seguintes Escolas:

- Instituto Superior de Engenharia do Porto [ISEP];
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto [ISCAP];
- Escola Superior de Educação [ESE];
- Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo [ESMAE];
- Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão [ESEIG];

- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras [ESTGF];
- Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto [ESTSP].

Integrou, ainda e no decurso de 2016, o âmbito do Instituto a Fundação P.Porto.

### 3.1.3. ATIVIDADES DO P. PORTO

O P.Porto é uma instituição superior de ensino onde exerce função no ramo de ensino e formação na comunidade como a sua atividade principal mas também na prestação de serviço a exterior.

Para conseguir os seus objetivos como formador dos quadros, o P.Porto tem 8 unidades orgânicas de ensino e investigação, designadas Escolas, as quais são parceiras fundamentais, que se enquadram no âmbito das suas atividades, proporcionando a qualidade na área da educação da comunidade científica e administrativa para alcançar um aproveitamento positivo para atingir as metas estabelecidas.

O universo do P.Porto contava 1.928 trabalhadores em 2016 sendo que 1.498 eram docentes e 439 não docentes<sup>5</sup>.

### 3.1.4. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

A Divisão de Contabilidade e Tesouraria exerce as suas competências nos domínios da promoção e manutenção do funcionamento do sistema de contabilidade, respeitando as considerações técnicas, os princípios e regras contabilísticos, garantindo a sua regulamentação e aplicação, numa lógica de processos de prestação de serviços. A Divisão de Contabilidade e Tesouraria compreende:

- a) Gabinete de Contabilidade
- b) Tesouraria

Compete, designadamente, ao **Gabinete de Contabilidade**:

- a) Receber e emitir faturas e garantir uma eficaz e controlada gestão de direitos e obrigações perante terceiros;

---

<sup>5</sup> Relatório de Gestão e Contas (2016)

- b) Processar as despesas e as receitas do Instituto, incluindo as relativas a contratos;
- c) Registrar as transações internas, designadamente, aquisições de bens e serviços, e transações entre centros de custos;
- d) Elaborar mensalmente as reconciliações bancárias das respectivas contas;
- e) Organizar e elaborar a conta de gerência a submeter, nos termos da lei, pelo Conselho de Gestão do Instituto ao Tribunal de Contas;
- f) Preparar, na ótica patrimonial, todos os documentos de informação financeira a prestar às entidades fiscalizadoras;
- g) Elaborar Ordens de Pagamento onde consta a relação dos documentos de despesa a submeter ao Conselho de Gestão;
- h) Informar todos os assuntos que corram pelo Gabinete e que devam ser despachados superiormente;
- i) Preparar os elementos estatísticos e indicadores de gestão financeira que lhe sejam solicitados;
- j) Passar certidões ou declarações solicitadas sobre matérias das suas atribuições;
- k) Efetuar todo o registo contabilístico e expediente inerentes à contabilidade;
- l) Assegurar o expediente e arquivo da informação próprios do Gabinete.

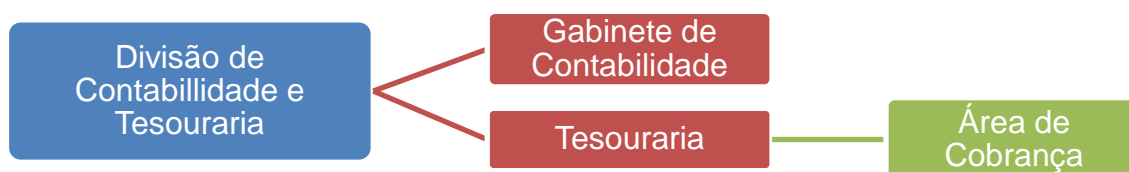
**Compete, à Tesouraria:**

- a) Controlar os Fundos de Maneio dos Serviços da Presidência;
- b) Efetuar os registos e proceder ao depósito de todas as receitas dos Serviços da Presidência;
- c) Elaborar mapas resumo das receitas de tesouraria;
- d) Efetuar os pagamentos aprovados ou autorizados pelo Conselho de Gestão, por transferência bancária, cheque ou numerário;
- e) Emitir mapas resumo de pagamentos a submeter à apreciação do Conselho de Gestão;
- f) Processar os movimentos relativos a operações de tesouraria dos Serviços da Presidência;

- g) Devolver aos serviços competentes, através da emissão do recibo, a documentação respeitante aos pagamentos efetuados ou receitas cobradas;
- h) Elaborar as guias e relações para entrega ao Estado ou outras entidades das importâncias relativas a descontos ou reposições que lhe pertençam ou lhe sejam devidas;
- i) Transferir para os cofres do Estado ou de outras entidades, nos prazos e termos legais, as respetivas receitas;
- j) Manter atualizados os registos contabilísticos da Tesouraria dos Serviços da Presidência;
- k) Organizar e apresentar regularmente os balancetes de Tesouraria;
- l) Processar adiantamentos aos Serviços da Presidência autorizados e controlar periodicamente os mesmos;
- m) Assegurar o expediente e arquivo da informação próprios da Tesouraria.

#### 4.1.5. ORGANIGRAMA DA DIVISÃO DE CONTABILIDADE E TESOURARIA

O organigrama da Divisão de Contabilidade e Tesouraria encontra-se espelhado na Figura 7, verificando-se que a área de cobrança se encontra adstrita à tesouraria.



**Figura 7.** Organigrama da divisão de contabilidade e tesouraria



## **CAPITULO 4 – METODOLOGIA**

De acordo com Correia e Mesquita (2013), a metodologia pode ser considerada como um processo de estrutura lógica de elaboração de um trabalho científico, no qual se incluem diferentes procedimentos fundamentais da parte empírica da investigação. A metodologia fornece uma visão orientada das etapas de uma investigação científica.

Segundo Coutinho (2013) a metodologia preocupa-se com as técnicas e princípios, designado de métodos. Estes são técnicas suficientemente gerais para serem comuns às diferentes ciências ou uma parte significativa delas, incluindo procedimentos de formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medidas, descrever protocolos experimentais e construir modelos e teorias.

No fundo, o objetivo da metodologia é ajudar a compreender, no sentido mais amplo do termo, não apenas os resultados do método científico, mas o próprio processo em si.

A metodologia de investigação pode ser classificada segundo uma perspectiva qualitativa ou quantitativa. Na investigação qualitativa o investigador tem como objetivo estudar e explicar a forma como os fenómenos sociais são concebidos, constituídos, interpretados e compreendidos.

Na investigação quantitativa a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio-afectivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica (Coutinho, 2013). Na investigação quantitativa a informação recolhida para posterior análise deverá ser exacta, fiável, válida e completa.

Do ponto de vista metodológico a investigação qualitativa baseia-se no método indutivo, e a investigação quantitativa constrói-se a partir de um modelo hipotético-dedutivo. Enquanto a investigação qualitativa estuda fenómenos sociais, a quantitativa estuda fenómenos naturais.

Os investigadores que conduzem investigação qualitativa partilham a ideia de que estes métodos podem proporcionar uma compreensão mais profunda dos fenómenos sociais do que aquela obtida pelos métodos usualmente adoptados na investigação quantitativa. A investigação qualitativa adopta uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as

práticas sociais. Toda a investigação quantitativa e qualitativa é baseada em pressupostos acerca do que constitui investigação válida e que métodos de investigação são apropriados (Coutinho, 2013).

A utilização de mais do que um método é possível e muitas vezes usual numa investigação. A conjugação de métodos pode ser muito relevante, dado que possibilita a triangulação da informação, permitindo identificar, explorar e compreender as diferentes dimensões do estudo, reforçando os resultados obtidos na investigação e enriquecendo as suas interpretações, mas nem sempre se apresenta oportuno ou mesmo exequível o seu uso.

A investigação qualitativa fornece ao investigador informação mais rica, detalhada e contextualizada que normalmente a investigação quantitativa é incapaz de fornecer. Para um investigador qualitativo o processo de análise dos elementos recolhidos não se baseia no domínio de técnicas estatísticas, mas sim na sua capacidade em analisar a evidência seguindo procedimentos mais ou menos estabelecidos e em articulá-los com a teoria adoptada no estudo (Coutinho, 2013).

Em seguida descreve-se a metodologia utilizada, nomeadamente a questão de partida, o desenho de estudo, os objetivos e hipóteses de estudo, a caracterização do instrumento de recolha de dados, a caracterização da instituição onde o estudo decorreu, os procedimentos de recolha de dados, bem como a análise e tratamentos dos mesmos.

#### **4.1. QUESTÃO DE PARTIDA**

No sentido de orientar o presente estudo e ancorados nas teorias de COSO, principalmente dos cinco componentes, foi formulada a seguinte questão de partida:

***“Será que existem procedimentos de controlo interno implementados no processo de cobrança a clientes na Entidade?”***

## **4.2. DESENHO DO ESTUDO**

O desenho de investigação é um plano para recolher e analisar as evidências que possibilitam o investigador responder a quaisquer perguntas de partida que tenha formulado (Flick, 2009).

O presente estudo enquadra-se dentro de uma abordagem metodológica mista, quantitativa e qualitativa, com intuito de colmatar as desvantagens de cada uma destas abordagens quando usadas em separado (Flick, 2009; Reis, 2010; Sousa & Batista, 2011), possibilitando um maior enriquecimento e rigor na compreensão do fenómeno a ser estudado.

Assume-se, igualmente um estudo de natureza exploratória, descritiva e interpretativa, pois pretende-se explorar como as variáveis recolhidas se relacionam, para depois interpretar as relações entre elas.

Hill e Hill (2012) referem que o objetivo de um estudo descritivo e exploratório é determinar os fatores determinantes ou conceitos que eventualmente estejam associados ao fenómeno em estudo.

## **4.3. OBJETIVOS E HIPÓTESES**

### **4.3.1. OBJETIVOS**

O objetivo principal do presente trabalho é de saber se a Entidade tem implementado um sistema de controlo interno na área de cobrança no sentido de averiguar a implementação dos procedimentos existentes de forma a melhorar a eficácia e eficiência das operações.

### **4.3.2. HIPÓTESES DO ESTUDO**

Quivy e Campenhoudt (2008) afirmam que não há observação ou experimentação que não assente em hipóteses, pelo que estas devem ser refutáveis, isto é, devem ser testadas para averiguar se estão são verdadeiras ou falsas.

De acordo com Reis (2010, p. 68) a concepção das hipóteses dividem-se em:

- Hipótese nula (ou hipótese estatística, designada por  $H_0$ ): consiste na afirmação do inverso do que foi afirmado na hipótese de estudo e quando se verifica que esta pode ser rejeitada.
- Hipótese alternativa (ou hipótese de investigação, designada por  $H_1$ ): consiste numa afirmação onde se estabelece a relação defendida no estudo e se pretende verificar pela rejeição da hipótese nula.

Neste sentido, foram formuladas, com base na revisão de literatura, as hipóteses de orientação, alinhadas com as questões de investigação (Quadro 6):

**Quadro 2.** Hipóteses e questões de estudo

Hipóteses	Questões
$H_1$ : Existência de controlo interno no processo de cobrança.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Será que a organização tem implementado legalmente o Controlo Interno?</li><li>- A organização possui o Departamento de Controlo Interno?</li><li>- Quais são os objectivos do sistema de controlo interno?</li></ul>
$H_2$ : A implementação dos procedimentos de controlo interno melhora a eficácia e eficiência das operações	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual é o contributo do Controlo Interno nos procedimentos de cobrança?</li><li>- O Sistema de Controlo Interno está adequadamente implementado?</li><li>- Qual é o método utilizado para controlo realização do controlo?</li></ul>
$H_3$ : A posição da organização em relação aos riscos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual a percepção da organização em termos de risco?</li><li>- Quais são os riscos associados à cobrança na organização?</li></ul>

#### 4.4. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

##### 4.4.1. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Segundo Pocinho (2012) o inquérito por questionário distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Por isso, estes inquéritos são, geralmente, muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens.

Após a fase conceptual e metodológica deste estudo, procedemos à construção simples do questionário, constituído na sua totalidade por perguntas fechadas (sim ou não) e abertas. O questionário visa essencialmente ser objeto de informação para alicerçar as hipóteses de investigação emanadas no ponto anterior.

#### **4.4.2. RECOLHA DE DADOS**

Os dados foram recolhidos através de duas metodologias: o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada. O primeiro pretendeu ser aplicado aos colaboradores da Divisão de Contabilidade e Tesouraria da P. Porto ou serviço de crédito e cobrança, de contabilidade, tesouraria e aos auditores internos do P. Porto ou, na sua falta, aos membros da gestão. Este questionário teve como objetivo verificar a aplicação dos procedimentos e normas de controlo interno na área de cobrança.

A entrevista semiestruturada foi realizada a partir de um guião (Anexo I) ao Administrador do P. Porto, como forma de complementar os dados recolhidos através do questionário.

No total, o questionário foi enviado aos inquiridos que constituem a população, tendo sido obtidos dois questionários válidos. O estudo pretendia ser quantitativo e qualitativo, todavia, por insuficiência dos dados quantitativos optamos por fazer uma análise qualitativa. Esta limitação inviabilizou a análise quantitativa.

As questões formuladas no questionário foram então estruturadas em três secções distintas: caracterização da organização; controlo interno e risco e cobrança.

Com base nas componentes do controlo interno seguindo a estrutura conceptual de controlo interno aprovado pelo COSO, abordado anteriormente, focamos a nossa preocupação na elaboração de um questionário relacionado aos procedimentos e normas de controlo interno.

## **4.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

### **4.5.1. POPULAÇÃO**

Foram distribuídos questionários na Divisão de Contabilidade e Tesouraria e aos responsáveis da Entidade. O questionário aplicado foi estruturado de forma igual para toda a população alvo. A população é caracterizada pelo conjunto do pessoal da Entidade.

### **4.5.2. AMOSTRA**

Para Almeida e Freire (2010), a amostra é o conjunto de situações - indivíduos, casos ou observações - extraído de uma população. Partindo deste pressuposto, tomamos como amostra o pessoal da Divisão de Contabilidade e Tesouraria. Deste modo, foram entregues os questionários em questão, cujo modelo se apresenta no Anexo II, durante todo o mês de julho e setembro de 2017. De salientar ainda que não foi solicitada identificação pessoal dos respondentes para salvaguardar as questões éticas e deontológicas da investigação.

## **CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**



## **5.1. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

No ponto 4.3.2 deste trabalho foram apresentadas as hipóteses subjacentes a este estudo. Após a recolha, tratamento e estudo das hipóteses formuladas iremos concluir acerca da veracidade dessas mesmas hipóteses. Três variáveis foram escolhidas para verificação: controlo interno, cobrança e risco.

Nota-se que esta análise contempla as duas respostas sobre o questionário e o resultado da entrevista semi-estruturada.

### **5.1.1. CARATERIZAÇÃO GERAL**

As primeiras questões do questionário versaram sobre o género, a classe etária, a formação académica e a categoria.

#### **A. Género**

A distribuição de género contempla de 50% do sexo masculino e 50% de sexo feminino.

#### **B. Classe etária (Idade)**

Em termos da idade, a classe etária corresponde a 50% de 35 a 39 anos e 50% maior de 45 anos de idade.

#### **C. Formação académica**

A formação académica dos inquiridos é de um Mestre e um Licenciado.

#### **D. Categoria profissional**

A categoria profissional dos inquiridos é de técnico e o outro administrativo.

### **5.2.1. VARIÁVEL CONTROLO INTERNO**

A variável controlo interno está dividida em 10 questões, relacionada com as perguntas 1 a 12 da secção 2 do questionário.

Esta parte do questionário incide sobre a existência do Controlo Interno na organização. Pretende-se saber sobre o sistema de controlo interno, os seus objetivos, os procedimentos e normas, a sua gestão na instituição assim como a implementação das atividades de controlo. A questão que se coloca é sobre

a implementação de um sistema de controlo interno na área de cobrança previsto no Plano Oficial de Contabilidade - Educação (POC-E), de acordo com o estabelecido no n.º 1 do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, que institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado. O P.Porto sendo uma instituição pública, obriga pela lei a efetuar o controlo interno.

A resolução IPP/CGEST 2011<sup>6</sup> estabeleceu o controlo interno no P.Porto, sendo que este dispõe do manual das normas de controlo interno que importa estabelecer os princípios gerais que disciplinam o controlo interno administrativo, económico, financeiro do serviço da Presidência do P. Porto.

De acordo, ainda, com o estipulado no POC-E, as entidades contabilísticas obrigadas a utilizá-lo (Organismos do Ministério da Educação Ciência Tecnologia e Ensino Superior Escolas, Universidades, Politécnicos...), que é o caso do P.Porto, devem adoptar um sistema de controlo interno, que permita aos órgãos de Gestão definir um plano de organização interna, definir políticas, métodos, técnicas e procedimentos de controlo<sup>7</sup>.

Tendo em conta o sistema de controlo interno, os objetivos definidos enquadram-se na linha dos objetivos referenciada pelo COSO abordado na revisão de literatura no que diz respeito à eficácia e eficiência das operações para permitir a melhoria do processo de cobrança, a conformidade com leis e regulamento estabelecidos, assim como a fiabilidade de relato de informação, pois o P.Porto insere-se nesta lógica para cumprir com as suas metas.

O Quadro 7, mostra que o P. PORTO tem implementado o Sistema de Controlo Interno e afirma que tem cumprido com os requisitos no processo de cobrança.

Relativamente à implementação de normas de controlo interno, das respostas obtidas, os dois inquiridos responderam positivamente favorável.

Assim os dois inquiridos concordaram sobre a implementação do controlo interno na organização.

---

<sup>6</sup> Manual das normas de controlo interno do Politécnico do Porto (P.Porto)

<sup>7</sup> Regulamento de Funcionamento da Tesouraria dos Serviços da Presidência.

Quadro 3. Implementação de normas de controlo interno

<b>Controlo Interno</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Implementação	2	0
Objetivos	2	0
Normas	2	0
Procedimentos	2	0
Atividades do controlo interno	2	0

Fonte: do autor com base nos resultados do questionário

Em termos de gestão do controlo interno, o Gabinete de Auditoria e o Controlo Interno (GACI) tem, sob responsabilidade direta do Conselho de Gestão, a gestão do processo de controlo interno no P.Porto. Compete ao GACI apoiar a implementação do controlo interno e dar a sua opinião<sup>8</sup>.

No que diz respeito aos procedimentos implementados, estes estão uniformizados e explicados no manual de normas de controlo interno para contribuir na realização das tarefas clara e eficiente. Na parte de cobrança, o sistema de controlo está contido no manual de Instrução de Trabalho no âmbito da Orçamentação e Execução da Receita do P.Porto (Presidência).

No que se trata dos procedimentos constantes na Norma de Controlo Interno, questionou-se um dos membros de administração se esta contemplava as áreas previstas no POC-E. A entidade já implementou Sistema de Controlo Interno no âmbito do POC-E respeitando os princípios e regras estabelecidos para o efeito. O processo de cobrança contempla as áreas de contabilidade e tesouraria.

Relativamente às atividades de controlo, um dos administrativos do P.Porto revelou que a implementação de atividades de controlo conduz a uma maior eficiência do processo de cobrança no sentido da otimização de recursos, simplificação de tarefas e produção de informação. Numa perspetiva de eficácia, as atividades de controlo são eficazmente implementadas. Quanto à opinião sobre os princípios de controlo interno existentes na organização, foram considerados que são bons e aceitáveis segundo os entrevistados e concordaram que essas atividades implementadas não têm custos para a entidade.

---

<sup>8</sup> Resolução IPP/CGEST 2011

### **5.2.2. VARIÁVEL COBRANÇA**

No que concerne à variável cobrança, ela está dividida em 8 questões, relacionadas com as perguntas 13 a 23 da secção 3 do questionário.

Relativamente à cobrança, a principal questão coloca-se em relação ao sistema de controlo de cobrança, assim como com às atividades de controlo envolvidas neste processo.

No que concerne à existência de atividades de controlo para melhorar o processo de cobrança, 50 % dos inquiridos respondeu positivamente favorável. Nesta linha, as atividades de controlo são implementadas para permitir a eficácia e eficiência do controlo de cobrança, nomeadamente através do sistema automático de emissão e envio de notificações a todos os devedores e harmonização do processo de cobrança em todas as unidades do P.Porto.

Quanto à questão de saber se o processo de cobrança está suportado em documentos internos, as respostas foram positivas, tendo em conta o manual das normas de controlo interno é um dos documentos internos que suporta o processo de cobrança.

O processo de cobrança está suportado em documentos internos que descrevem, de forma narrativa, os procedimentos de cobrança, sendo que os dois inquiridos, reponderam positivamente, ou seja 100%, reponderam positivamente.

Saliente-se que o manual de Regulamento de Funcionamento da Tesouraria dos Serviços da Presidência aborda também a questão relativa aos procedimentos de cobrança. Por outro lado, perguntamos sobre a existência de uma política de cobrança, sendo as respostas positivas, pois 100% dos inquiridos questionados concordaram.

Dentro de vários métodos utilizados para realização de cobrança, as opiniões dos inquiridos foram dirigidas ao método de envio de carta que é o mais usado no P.Porto. Um dos inquiridos revelou que o método de telefonema também é utilizado para lembrar o cliente do seu dever de pagar a sua dívida e dois relativamente pela carta, visita e sms nenhum..

No que diz respeito a atrasos na cobrança, todos concordam sobre as suas consequências na tesouraria, o que faz com que ocorra o risco de liquidez por parte da organização. Na parte da tecnologia aplicada para controlo, relativamente a esta questão, as respostas foram positivas. O sistema automatizado funciona através da Secretaria On Line no caso das propinas, multas e outras taxas diversas.

### **5.2.3. VARIÁVEL RISCO**

Esta variável está dividida em 3 questões, relacionadas com as perguntas 27 a 29 da secção 3 do questionário. Nesta última parte do questionário, pretendia-se conhecer se existem riscos e se estes são identificados.

Conforme pudemos observar, a partir das respostas recebidas dos inquiridos, todos responderam efetivamente que existem riscos e que estes são identificados. Esses riscos foram relacionados com a perda de receita. Dentro destes riscos foram identificados os riscos de cobrança e risco de liquidez. Os riscos são classificados como elevados atendendo ao seu impacto.

Conforme referenciamos na revisão da literatura sobre os riscos associados à cobrança destacamos a categoria de riscos que impactam diretamente ou indiretamente no processo de cobrança; dentro dos riscos foram identificados os seguintes:

- Risco de cobrança é de maior impacto; este tipo de risco relativo ao incumprimento do prazo de cobrança das propinas por parte dos estudantes impacta na cobrança de receita e tem consequência maior na consecução dos objetivos. Por falta de cumprimento do prazo de pagamento e para o respeito das obrigações, a entidade perde receitas devido ao aumento do prazo médio de recebimento, contrariamente aos objetivos estabelecidos. É classificado como elevado devido à sua atuação direta na cobrança de receita.

Ainda o risco de liquidez está associado a este processo, na medida em que o atraso no recebimento vem refletir-se ao prazo médio de 60 dias definido como

objetivo, o que pode causar falta de liquidez e perda de receita e, por conseguinte, os efeitos são sentidos na tesouraria da entidade.

- Risco relativo à venda e prestação de serviços foi considerado como de menor impacto. É classificado como risco de fraco impacto. Não tem efeito diretamente na tesouraria. Os riscos são revistos periodicamente, segundo um dos entrevistados.

### 5.3. RECEITAS E COBRANÇAS

#### 5.3.1. RECEITAS

As receitas do P.Porto têm como fontes de financiamento, o financiamento direto do Estado, através do Orçamento de Estado (OE); as propinas e outras receitas próprias, conforme Quadro 7. Observa-se que a origem das receitas é, maioritariamente, proveniente OE e das próprias, nos dois anos analisados (2015 e 2016).

**Quadro 4.** Fontes de financiamento do P.Porto

Fonte de financiamento	2016	2015	Variação
Orçamento do Estado	26.724.400	25.487.690	4,9%
Receitas Próprias - Propinas	16.753.054	16.933.065	-1,1%
Outras Receitas Próprias	2.923.305	3.315.222	-11,8%
Outras Receitas	1.672.090,83	3.176.313	-47,4%
<b>Total</b>	<b>48.072.850</b>	<b>48.912.290</b>	<b>-1,7%</b>

Fonte: Relatório de Gestão (2016)

O Quadro 4 apresenta, em milhões de Euros, a origem das receitas próprias do P.Porto provenientes das propinas e de outras fontes, observando-se que a origem das receitas do P.Porto advém das propinas, sendo de relevância as provenientes de outras receitas, nomeadamente da cobrança de taxas diversas, nos dois anos analisados (2015 e 2016) com uma variação.

**Quadro 5.** Origem das receitas próprias do P.Porto (em milhões de Euros)

Fonte de financiamento	2016	2017	Variação
Propinas	16.753.054,00	16.933.065	-1,1%
Transferências	495.959,12	477.614	3,8%
Venda e prestação de serviço	756.229,40	882.453	-14,3%
Taxas diversas	1.200.601,95	1.230.744	-2,4%
Multas e Penalidades diversas	157.475,48	180.765	-12,9%
Banco e Outras Instituições Financeiras	73.712,38	88.229	-16,5%
Administração central – SFR	10.000,00	47.550	-79,0%
Outras Receitas	224.253,17	191.733	17,0%
Reposições	15.074,45	2.189	588,6%
<b>Total</b>	<b>19.686.360</b>	<b>20.034.342</b>	<b>-1,7%</b>

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2016)

O Quadro 5 mostra a composição das receitas próprias do P.Porto no serviço da Presidência.

**Quadro 6.** Tipificação das receitas do P.Porto no serviço da Presidência

RECEITAS DO P.Porto
<ul style="list-style-type: none"><li>- Propinas: Formação inicial e Mestrado e Outras propinas</li><li>- Taxas</li><li>- Multas</li><li>- Seguro Escolar</li><li>- Certidões</li><li>- Candidatura</li><li>- Reclamações</li><li>- Juro de mora</li><li>- Caderno de encargos</li><li>- Encargos das instalações</li><li>- Trabalhos da Reprografia</li><li>- Venda de fotocópias/trabalhos</li><li>- Cartão de utentes da BC</li><li>- Venda de livros e publicações</li><li>- Inscrições em atividades desportivas</li><li>- Consultas de Psicologia</li><li>- <i>Workshop</i></li><li>- Rendas</li><li>- Formação/protocolos</li><li>- Colaborações Técnicas Especializadas</li><li>- Apoios financeiros</li><li>- Projetos cofinanciados</li><li>- Juros D/O e de aplicações financeiras</li></ul>

Fonte: Manual de Instrução de Trabalho da Orçamentação e Execução de receita do P.Porto (Presidência)

### 5.3.2. COBRANÇA

A cobrança no P.Porto é um processo de contabilização de receita e pode apresentar diferentes procedimentos em função da sua origem (propinas, taxas, emolumentos, multas, compartipações do Estado, outras transferências, receitas provenientes de venda de bens e serviços e outros). O objetivo consiste em arrecadar a receita dos serviços fornecidos e produzidos à comunidade pela formação e venda de bens e serviços. A competência para a cobrança e arrecadação da receita é do Conselho de Administração, nos termos da alínea d) do n.º 2 do art.º 29.º dos EIPP<sup>9</sup>.

Em termos gerais, as suas atividades correntes geradoras de receitas próprias são repartidas conforme se observa no Quadro 6.

**Quadro 7.** Serviços emissores de receitas próprias do P.Porto

SERVIÇOS EMISSORES DA RECEITA
<p><b>Serviços da Presidência</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centro Desportivo</li><li>- Centro de Organização Académica e Apoio ao Estudante</li><li>- Divisão de Recursos Humanos</li><li>- Biblioteca</li><li>- Gabinete do Estudante</li></ul>

Fonte: Manual de Instrução de Trabalho no âmbito da Orçamentação e Execução da Receita do P.Porto (Presidência)

A responsabilidade da cobrança é da competência da Divisão de Contabilidade e Tesouraria através da área de cobranças, conforme já tinha sido assinalado anteriormente.

---

<sup>9</sup> Relatório de Gestão e Contas (2016)



### **5.3.2.1. ATIVIDADE DE COBRANÇA**

O P.Porto dispõe de duas formas de receitas:

- Receita normal: este tipo de receita relaciona-se com a venda de bens e serviços considerada como atividade secundária. A cobrança de receita é mínima, apesar de contribuir nas receitas próprias a P.Porto.
- Receita de formação: este tipo de receita é gerida pela atividade principal do P.Porto em relação à educação/formação ou à cobrança das propinas e outros emolumentos, taxas, multas e penalidades.

A receita normal é cobrada em 60 dias, considerado como prazo de pagamento e a receita de formação é cobrada em prestações. Quando não há cobrança são aplicados juros de mora. No caso de se tratar de estudante (Aluno), se não pagar no final do ano, o serviço de cobrança manda uma notificação por carta para pagar em 15 dias, e caso haja incumprimento pelo prazo de pagamento, a situação é encaminhada para o serviço de contencioso para ser tratada.

### **5.3.2.2. TIPO DE CLIENTES**

Existem dois tipos de clientes a cobrar:

1. **Cliente Aluno ou estudante:** é subordinada a cobrança das propinas, taxas, multas, emolumentos pelos serviços fornecidos como a formação, a venda dos bens e serviços. A cobrança das propinas e outros emolumentos permitem ao P.Porto arrecadar a receitas próprias a 80%, segundo o entrevistado.
2. **Cliente Entidade:** a cobrança com as entidades diz respeito às vendas dos bens e serviços, no âmbito de prestação dos serviços ao exterior como a participação na elaboração de projetos, colaboração dos docentes, etc. A receita cobrada representa pouco valor (1% em 2016).

### **5.3.2.3. COBRANÇA DE RECEITAS NOS SERVIÇOS DA PRESIDÊNCIA**

O artigo 9º do Regulamento de Funcionamento da Tesouraria dos Serviços da Presidência explica as fases de cobrança no serviço da Presidência da seguinte maneira:

- 1) O circuito de liquidação e cobrança das receitas do P.Porto inicia-se com a emissão de recibos, faturas, vendas a dinheiro e notas de débito.
- 2) A liquidação consiste no apuramento do montante exato que o P.Porto tem a receber de terceiros e a cobrança corresponde à entrada em caixa ou em bancos das receitas, sendo estas asseguradas, exclusivamente, pela tesouraria.
- 3) Os serviços emissores de documentos de suporte à cobrança de receitas do P.Porto são, nomeadamente, os seguintes:
  - Tesouraria dos Serviços da Presidência (Código do Serviço emissor 01) - Serviços Académicos
  - Biblioteca (Código do Serviço emissor 10)
  - Gabinete de Desporto (Código do Serviço emissor 11)
  - Gabinete do Estudante (Código do Serviço emissor 08)
  - Unidades Orgânicas (Código do Serviço emissor 02 – ESEIG; 03 – ESTGF; 04 – ESTSP; 05 – ISCAP; 06 – E.S.E.; 07 - ESMAE)
- 4) A entrega dos montantes na tesouraria das receitas cobradas pelos serviços que emitem documentos de receita deve ser efetuada diariamente.
- 5) Os valores recebidos na tesouraria dos serviços da Presidência devem ser numerados sequencialmente e registados na “Folha de Caixa” em vigor na tesouraria.
- 6) Diariamente, a tesouraria emite relação dos recibos e vendas a dinheiro emitidas pelos serviços emissores de documentos de receita, e procede à conferência dos respetivos valores rececionados no caixa, confrontando com os registos contabilísticos efetuados.

- 7) Deve ser garantida a existência de segregação de funções entre as pessoas responsáveis pelo manuseamento dos valores e as que têm a seu cargo o registo contabilístico desses mesmos valores.

#### **5.3.2.4. PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA**

A cobrança das receitas no serviço de Presidência do P.Porto tem duas origens de receitas:

- Cobrança das receitas de prestação de serviço
- Cobrança das receitas de Serviços Académicos/Secretaria *Online*

Os procedimentos de cobrança passam pela prestação de serviços e pelos serviços académicos/secretaria *online*:

##### **a) Cobrança de receita: Prestação de Serviços**

Após a receção da transferência bancária, cheque ou numerário deverá ser emitido o respetivo recibo e efetuar-se o envio ao cliente. A Divisão de Contabilidade e Tesouraria deverá proceder ao recebimento e efetuar o movimento contabilístico no GIAF.

Nos pagamentos efetuados por cheque ou numerário deverá a tesouraria dos serviços da Presidência, diariamente registar os recebimentos, proceder ao depósito dos valores recebidos e emitir o mapa de caixa, cujo saldo deverá corresponder aos valores em cofre, no final do dia.

##### **b) Cobrança de receita: Serviços Académicos/Secretaria *Online***

Os pagamentos efetuados por referência multibanco: emissão do recibo no *Software* aplicacional da Secretaria *Online* após validação do pagamento.

Os pagamentos efetuados por transferência bancária: emissão do recibo após confirmação do pagamento. Pagamentos por cheque ou numerário: emissão do recibo no balcão de atendimento, no *Software* aplicacional da Secretaria *Online*.

Diariamente é impressa uma folha de caixa, por utilizador da Secretaria *online*, com o resumo das cobranças efetuadas e entregue na tesouraria dos serviços da Presidência juntamente com os valores apurados.

Diariamente, a tesouraria procede ao depósito dos valores recebidos com origem na receita dos serviços académicos e emite o mapa de caixa respetivo para conferência. Este caixa deverá apresentar, diariamente, saldo nulo.

A contabilização dos recibos é efetuada através de uma interface aplicacional que gera a integração dos movimentos no GIAF.

#### **5.3.2.5. MAPAS DE COBRANÇA DAS PROPINAS, TAXAS, PENALIDADES E MULTAS**

O Quadro 8 mostra os valores cobrados e a cobrar no ano 2016. Tirado no mapa do controlo orçamental e receitas 2016 do P.Porto.

**Quadro 8.** Montante cobrado em 2016

Ano letivo 2016	Previsto	Realizado	Desvios
Propinas (1º e 2º ciclo e outros)	16.133.992	15.759.319,83	-2,3%
Taxas diversas	1.374.797	1.200.601,95	-12,7%
Penalidades e multas diversas	88.763	71.355,94	-19,6%

Fonte: Mapa do controlo orçamental e receitas (2016)

Relativamente ao quadro 8, mostra-nos o valor líquido cobrado em 2016. Observa-se neste quadro que o valor previsto das propinas foi de 16.133.992 euros e o valor realizado foram de 15.759.319,83 euros, com um desvio de -2,3%. Assim, podemos concluir que os objectivos não foram atingidos em termo de cobrança.

#### **Montantes por cobrar em 31/12/2016: Propinas**

O quadro 9 mostra-nos os valores por cobrar das propinas no início do ano e no fim do ano 2016.

**Quadro 9.** Valor da dívida por cobrar no início e no fim do ano/Euro

Ano letivo 2016	Valor a cobrar (Início do ano)	Valor a cobrar (fim do ano)	Variação em %
Propinas(1º e 2º ciclo e outros)	14.382.715,71	14.472.658,32	+0,6

Fonte: Mapa do controlo orçamental e receitas (2016)

**5.3.2.6. FLUXO DE DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA**

O circuito de liquidação e cobrança das receitas do P.Porto inicia-se com a emissão de recibos, faturas, vendas a dinheiro e notas de débito. Assim, a Figura 8 apresenta o fluxograma de descrição dos procedimentos de cobrança para a prestação de serviços (Anexo I).

**5.4. CONTROLO INTERNO DE COBRANÇA**

O Decreto-Lei n.º 166/98<sup>10</sup>, de 25 de Junho institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado.

De acordo com o estabelecido no n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de Junho, que institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado.

O sistema de controlo interno compreende o domínio orçamental, económico, financeiro e patrimonial e visa assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública e consiste no seguinte: “O controlo interno consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a atividades, programas, projetos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias, bem como de outros interesses financeiros públicos nos termos da lei.”

O P.Porto sendo uma instituição pública, é chamado a efetuar o controlo interno. A resolução IPP/CGEST 201<sup>11</sup> estabeleceu o controlo interno no

<sup>10</sup> Relatório de Gestão e Contas 2016

P.Porto. O P.Porto dispõe do manual das normas de controlo interno que importa estabelecer os princípios gerais que disciplinam o controlo interno administrativo, económico, financeiro do serviço da Presidência do P.Porto.

O sistema de controlo interno inclui princípios básicos que lhe dão consistência e que são:

- a) A segregação de funções;
- b) O controlo das operações;
- c) A definição de autoridade e de responsabilidade;
- d) O registo metódico dos factos.

O controlo de cobrança faz-se de duas maneiras:

- Divisão de Contabilidade e Tesouraria
- Conciliação bancária (Gabinete de contabilidade)

Para um controlo eficiente e eficaz das receitas do P.Porto, a cobrança das receitas próprias deverá estar centralizada nos serviços da Presidência. Para que exista um efetivo controlo das operações e segregação de funções, a contabilidade regista a receita, a tesouraria regista os recebimentos e a contabilidade por sua vez efetua a respetiva conciliação bancária.

O controlo dos débitos de clientes/alunos deverão efetuar-se trimestralmente através da análise do balancete de antiguidade de saldos. Deverá ser efetuada a circularização de saldos com os clientes/alunos semestralmente.

Com base na análise da informação recolhida, a Divisão de Contabilidade e Tesouraria deverá:

- a) Identificar os clientes/alunos em atraso;
- b) Efetuar as diligências necessárias (contacto telefónico e envio de ofício) para liquidação das dívidas em atraso;

---

<sup>11</sup> Manual das normas de controlo interno do IPP

## 5.5. CONTROLO DE DÉBITOS

Para os débitos em mora há mais de 90 dias existem procedimentos específicos. Em relação aos clientes/alunos com débitos pendentes há mais de 90 dias depois da data de vencimento, deve o gabinete jurídico notificá-los, através de ofício, do valor da dívida e solicitar o seu pagamento no prazo de 15 dias. Findo este prazo, no caso do cliente/aluno não pagar, deve o gabinete jurídico utilizar as vias legais e judiciais para obter a boa cobrança da dívida.

## 5.6. ANÁLISE DO CONTROLO INTERNO ATUAL NA ÁREA DE COBRANÇA DO P.PORTO

Da análise ao controlo interno atual na área de cobrança do P.Porto foram identificados os seguintes **pontos fracos**:

- Ausência de manual específico de descrição de procedimentos para o processo de cobrança e descrição das atividades relacionadas, dado que atualmente o processo de cobrança se encontra difuso no manual de instrução de orçamentação e receita;
- Inexistência de segregação de funções no processo de cobrança, entre quem cobra, quem regista a receita no sistema e quem controla o processo;
- Indicadores utilizados para o acompanhamento do processo, quer em matéria de eficácia, quer em matéria de eficiência.

Foram identificados os seguintes **pontos fortes**:

- Existência de um manual das normas de controlo interno que inclui o processo de cobrança;
- Regularidade do processo de controlo (trimestral);
- Existência de segregação de funções na área financeira (apenas no caso da cobrança de propinas, e não para outras receitas).

Atendendo ao balanço entre os pontos fortes e fracos encontrados no sistema de controlo interno do P.Porto, propomos alguns **pontos de melhoria**:

- Elaboração de um manual de procedimentos específico para o processo de cobrança;

- Criação de descrição do fluxo de procedimentos de cobrança;
- Explicação com clareza das regras a observar para aplicação dos procedimentos;
- Aplicação do princípio de segregação de função entre as tarefas da cobrança e as das outras áreas financeiras;
- Implementação de um sistema automático de controlo de cobrança para as receitas não derivadas das propinas, à imagem do já existente para as propinas.
- Melhoria dos indicadores de controlo, em matéria de eficácia e eficiência.

## **5.7. RISCOS**

Em termos do risco de cobrança, verificamos, tendo em conta as respostas obtidas ao questionário, que os riscos são identificados e classificados. A classificação dos riscos é:

- Risco elevado: incumprimento de pagamento das propinas dos alunos.

Este tipo de risco tem impacto maior na cobrança das receitas próprias do IPP.

- Risco baixo: relacionado com as atividades de vendas de bens e serviços, pois a cobrança de receitas tem menor expressão.

Portanto, de acordo com as respostas obtidas, concluímos que os riscos são mensurados, corrigidos e eventualmente reportados ao responsável direto.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

Neste estudo pretendemos abordar o controlo interno no processo de cobrança. Pretendemos saber se existiam procedimentos de controlo interno no processo de cobrança.

O principal objetivo do presente trabalho foi saber se o P.Porto tem implementado um sistema de controlo interno na área de cobrança, averiguando a implementação dos procedimentos existentes e propor ações para melhorar a eficácia e eficiência das operações de cobrança.

Numa primeira fase, através da revisão da literatura, procuramos enquadrar alguns conceitos relativos à temática, nomeadamente os associados à auditoria, controlo interno, processos de cobrança e riscos no processo.

Numa segunda fase apresentamos a entidade onde o estudo de caso decorreu, bem como a metodologia que foi preconizada ao longo da investigação. Nesse sentido, caracterizamos o instrumento de recolha de dados através do inquérito por questionário e da entrevista semiestruturada.

Os principais resultados encontrados permitiram concluir que o P.Porto tem implementado o sistema de controlo interno, cumprindo com a lei do POC-Educação, pois sendo uma instituição pública é obrigada a efetuar o controlo interno. As normas e procedimentos de controlo interno na Entidade comprovam a existência do controlo interno estabelecido e referenciado no manual da resolução IPP/CGEST 2011.

Em termo de cobrança, o sistema de controlo é regulamentado no manual de Instrução de Trabalho no âmbito da Orçamentação e Execução da Receita do P.Porto, confirmando a existência de um processo de cobrança.

Relativamente ao conjunto de normas e procedimentos que garanta um controlo razoável sobre o registo dos factos, confirma-se a existência de normas e de procedimentos de controlo implementados no processo de cobrança.

No que diz respeito aos procedimentos implementados, verificamos que estes estão suportados em documentos internos, uniformizados e explicados no manual de normas de controlo interno para contribuir para a realização das

operações. O processo de cobrança contempla as áreas de contabilidade e tesouraria.

Em termos da eficácia e eficiência das operações, a análise feita na base dos valores líquidos cobrados mostra-nos que foram cobrados menos 374.673 euros de que foi previsto: 16.133.992 euros. Isto é, com base nessa informação podemos afirmar que o processo de cobrança não foi eficaz.

Relativamente ao prazo médio de recebimento, segundo o entrevistado, o objectivo definido é de 60 dias. Note-se que existem certas cobranças cujo prazo é de 90 dias, efectivamente, as propinas dos estudantes, cobram-se acima dos prazos objectivo, pois alargou-se para três meses, o que revela que os objectivos em termo de eficácia não foram alcançados pela entidade devido a incumprimento do prazo médio de recebimento. Não nos foi possível obter as razões que motivaram o desvio encontrado.

Em termos gerais, sugerimos alguns procedimentos de melhoria do processo de controlo interno no processo de cobranças do P.Porto.

Não poderíamos deixar de refletir sobre alguns aspetos que se inserem no âmbito das questões metodológicas.

Um desses aspetos deveu-se ao facto de termos tido uma taxa de resposta de questionários muito baixa, o que acabou por condicionar as análises estatísticas previstas inicialmente, nomeadamente o recurso às análises quantitativas. Essa limitação não nos permitiu fazer uma análise detalhada dos indicadores de processo de cobrança, pelo que concluímos este estudo apenas com análise qualitativa.

De uma mesma forma, uma outra limitação sentida prendeu-se com os constrangimentos de tempo na recolha de dados, pois nem sempre esta se afigurou uma tarefa célere, exigindo da nossa parte alguma proatividade e insistência para levar a bom porto o trabalho a que nos propusemos realizar.

### **Linhas de investigação futuras**

Neste sentido, consideramos que investigações futuras devem ter em consideração o recurso a amostras mais abrangentes, que possibilitem uma

análise complementar quantitativa e qualitativa dos resultados do controlo interno. No âmbito específico do P.Porto sugerimos a necessidade de se recolher informação adicional sobre a perceção dos colaboradores da divisão de contabilidade e de tesouraria no que toca ao sistema de controlo interno, para que se possam ancorar os resultados que agora foram obtidos.

Outras investigações sobre o assunto podem ser realizadas em outras instituições académicas, com o intuito de se poderem comparar procedimentos e identificar melhores práticas.

Por último, importa referir que o presente trabalho permitiu uma maior compreensão da temática do controlo interno, bem como uma maior consciência das oportunidades e constrangimentos associados à área de investigação. Não consideramos, todavia, que a concretização do presente trabalho se possa assumir como um ponto de chegada, mas somente um ponto de partida, pois na verdade, tal como referiu Albert Einstein, *“a mente que se abre a uma nova ideia, jamais retorna ao seu tamanho original”*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L., & Freire, T. (2010). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Attie, W. (2000). *Auditoria: Conceitos e aplicações* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Barreiro, M. (2007). Auditoria interna aliada da estratégia empresarial. *IPAI: Revista de Auditoria Interna*, 27, 4.
- Batista, A. (2004). *A gestão do crédito como vantagem competitiva. Manual de Crédito e Cobrança* (3ª Ed.). Porto: Vida Económica.
- Blatt, A. (2005). *Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes* (2ª Ed.). São Paulo: Nobel Editora.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance* (9th Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Carneiro, A. (2004). *Auditoria de sistema de informação* (2ª Ed.). Lisboa: FCA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2013). *Internal control - integrated framework*. Obtido em: [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2004). *Enterprise risk management - Integrated framework: Executive Summary*. Obtido em: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- Cordeiro, C. (2012). *Auditoria e governança corporativa*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Correia, A., & Mesquita, A. (2013). *Mestrados e doutoramentos* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Costa, A. (2013). *Cobranças de dívidas a clientes - Manual*. Porto: AEP.
- Costa, C. (2010). *Auditoria financeira – teoria e prática* (9.ª Ed.). Lisboa: Rei dos livros.

- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Porto: Almedina.
- Crepaldi, S. (2002). *Auditoria contábil: Teoria e prática* (2ª Ed.). S. Paulo: Atlas.
- Cruz, M., Quental, A., & Henriques, A. (2010). A gestão do risco nas empresas do PSI 20. *Auditoria Interna*, 41, 15-32.
- Demodaram, A. (2008). *Gestão estratégica do risco - Uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman.
- Dias, S. (2006). *Auditoria de processos organizacionais: Teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gitman, L. (2010). *Princípios de administração financeira* (12ª ed.). Brasil: Pearson Education.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Institute of Internal Auditors [IIA]. (2009). *Declaração de posicionamento do IIA: O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativos*. Obtido em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management%20Portuguese.pdf>
- Institute of Internal Auditors [IIA]. (2012). *Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna* (normas). Obtido em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Portuguese.pdf>
- Instituto Português de Auditoria Interna [IPAI]. (2009). *O enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna*. Obtido em [http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf\\_2009\\_port\\_normas\\_0809\\_1252171596.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf)

- Instituto Português de Qualidade [IPC]. (2013). *Relatório anual de atividades 2013*. Obtido em: [http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/InstrumentosGestao/RelatorioActividades/Documents/Relatorio\\_Atividades\\_2013.pdf](http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/InstrumentosGestao/RelatorioActividades/Documents/Relatorio_Atividades_2013.pdf)
- International Federation of Accountants [IFAC]. (2009). *International standard auditing 315: Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment*. Obtido em: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI]. (2004). *Guidelines for internal control standards for the public sector*. Obtido em: [http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf)
- Jund, S. (2001). *Auditoria: Conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. Rio de Janeiro: Consulex.
- Lemes, A., Cherobim, A., & Rigo, C. (2002). *Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lord, S. (2013). *An overview of COSO's 2013 internal control-integrated framework*. Obtido em: [http://rsmus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf)
- Marçal, N., & Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no setor público* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, A., Cruz, I., Augusto, M., & Silva, P. (2009). *Manual de gestão financeira*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Martins, I., & Moraes, G. (2007). *Auditoria Interna - função e processo* (3ª Ed.). Lisboa: Área Editora.
- Matias, A. (2007). *Finanças corporativas de curto prazo: A gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: Atlas.
- McNally, J. (2013). *The 2013 COSO framework & Sox compliance: One approach to an effective transition*. Obtido em:

[http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)

- Meneses, H. (2008). *Princípios de gestão financeira* (11ª Ed.). Lisboa: Presença.
- Moeller, R. (2009). *Brink's modern internal auditing* (7<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- Montañés, M. (2006). La calidad en la actividad de la auditoría interna: Incidencias de la Sarbanes-Oxley Act. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(7), 109-128.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria interna - função e processo* (4ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Nabais, C. (1988). *Noções práticas de auditoria*. Barcarena: Editorial Presença.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas [OROC]. (2000). *Manual do revisor oficial de contas: Diretriz de revisão/auditoria 210*. Obtido em: <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>.
- Pereira, A. (2009). *Finanças corporativas* (1ª Ed.). Curitiba: IESDE.
- Pereira, E., Bracalente, F., Dinofre, M., & Bernardinelli, M. (2008). COSO - *The Committee of sponsoring organizations of the treadway commission*. Obtido em: <http://www.fonai-mec.com.br/uploads/documentos/arq1371678360.pdf>
- Pickett, S. (2003). *The internal auditing handbook* (2<sup>nd</sup> Ed.). Britain: John Wiley & Sons.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Gonçalves, H., & Costa, N. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Pinheiro, J. (2010). *Auditoria interna - Auditoria operacional: Manual prático para auditores internos* (2ª Ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa. Lidel.



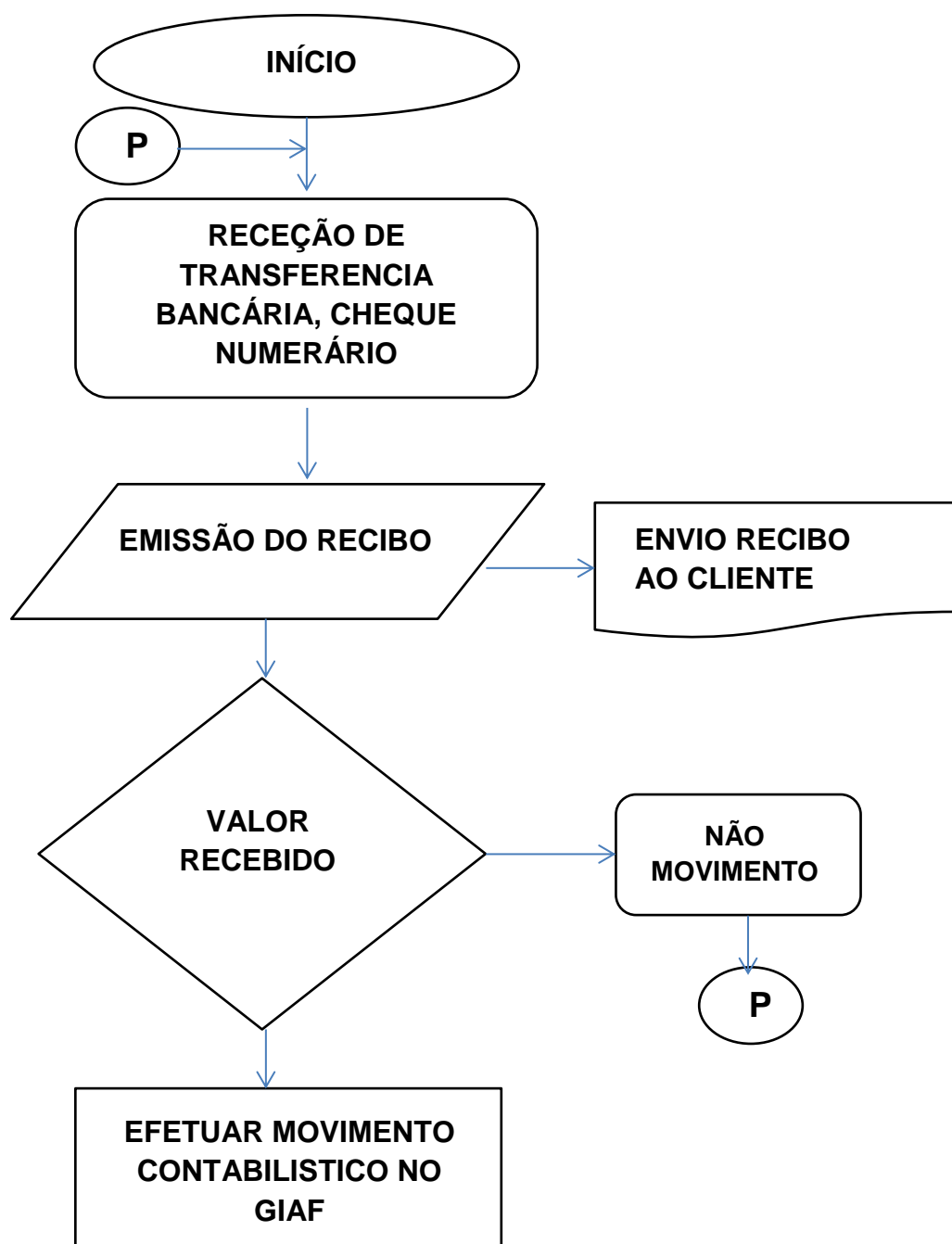
- Puttick, G., & Van Esch, S. (2007). *The principles and practice of auditing* (9<sup>th</sup> Ed.). Cape Town: Juta & Co. Ltd.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Editora Pactor.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2013). *Fundamentals of corporate finance* (10<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Santos, J. (2011). *Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas e agronegócio e pecuária* (4<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, M. (2013). *O controlo interno e a gestão de riscos nas empresas da área metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto.
- Sarbanes-Oxley Act [SOx]. (2002). *One hundred seventh congress of the United States of America*. Obtido em: <http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbaneSOXIey072302.pdf>
- Sawyer, L., Dittenhoffer, M., & Scheiner, J. (2003). *The practice of modern internal auditing* (5<sup>a</sup> Ed.). Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Silva, J. (2008). *Análise e decisão de crédito* (6<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Atlas.
- Sousa, A., & Chaia, A. (2000). *Política de crédito: Uma análise qualitativa dos processos em empresas*. Caderno de Pesquisas em Administração, 3.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Editora Pactor.
- Tarantino, A. (2011). *Essentials of risk management in finance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tribunal de Contas (1999). *Manual de auditoria e de procedimentos*. Obtido em: <http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Manual.pdf>

Vieira, R. (2014). *O sistema de controlo interno numa empresa do setor hoteleiro. Estudo de caso: Âmbito da área de vendas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto.

## **ANEXOS**

***ANEXO I – FLUXO DE DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE  
COBRANÇA***

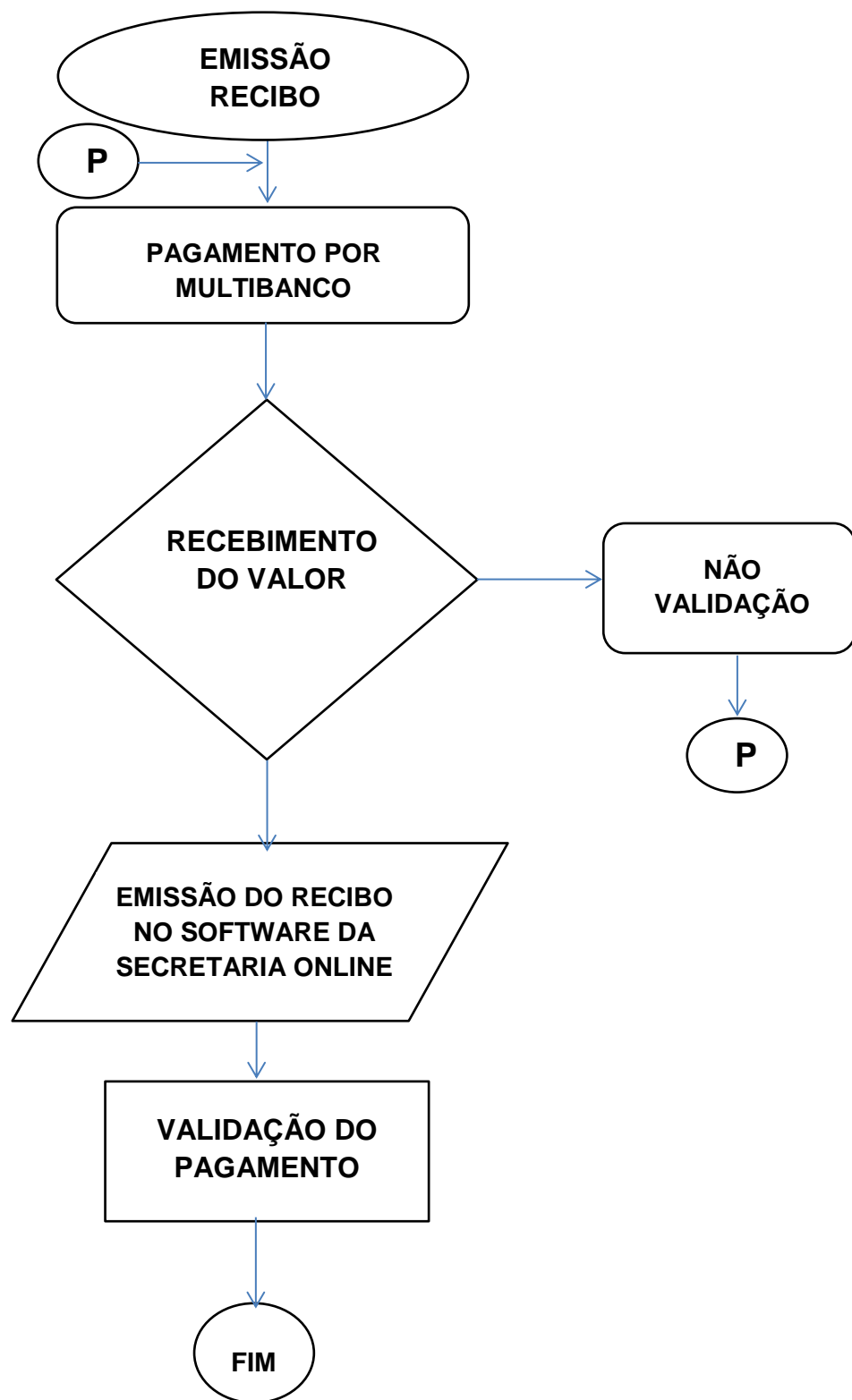
## 1. Cobrança de prestação de serviços



**Figura 8.** Fluxograma de cobrança de prestação de serviços

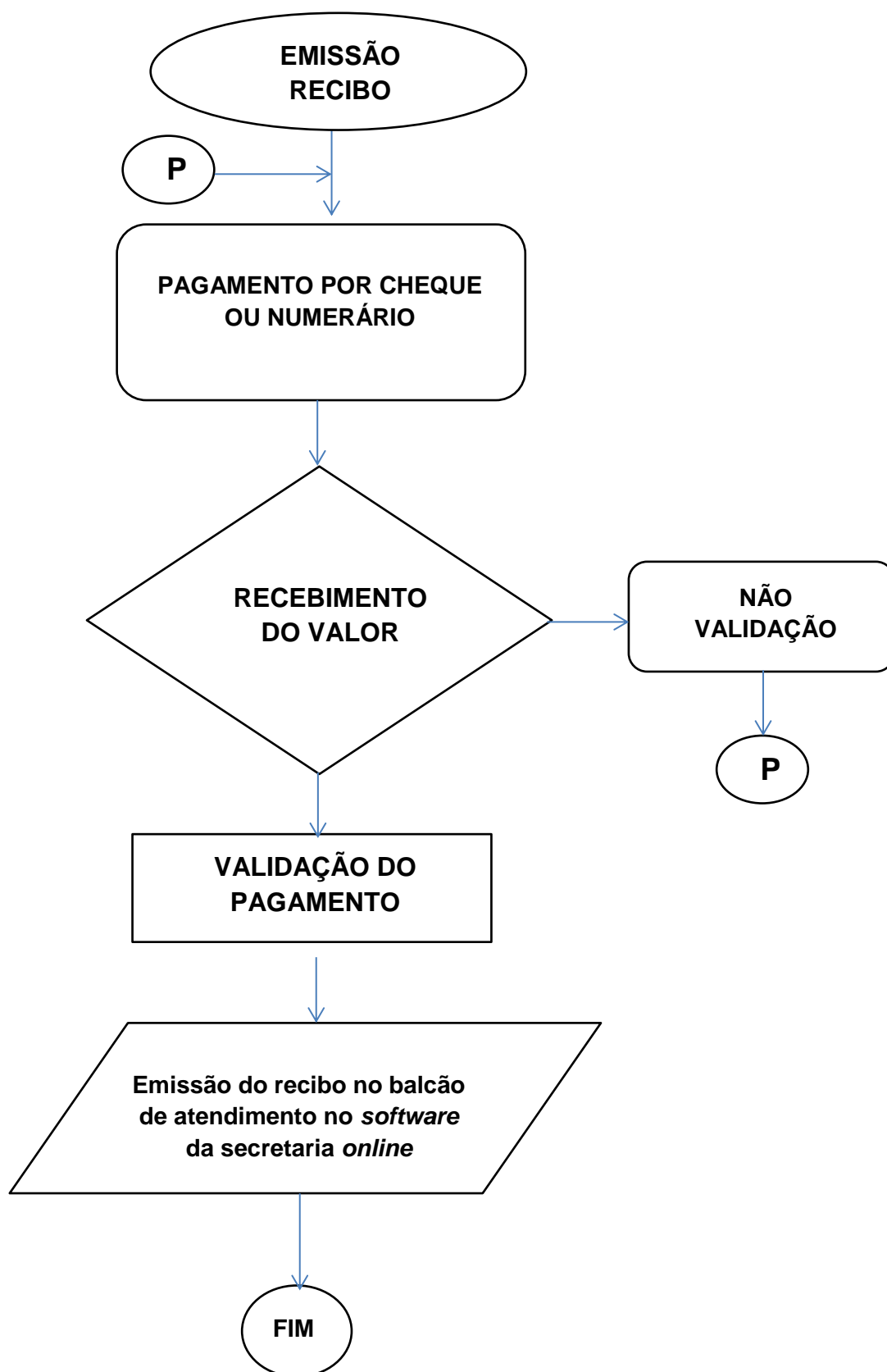
## 2. Cobrança de serviços acadêmicos/secretaria *online*.

### ➤ Pagamento por Multibanco



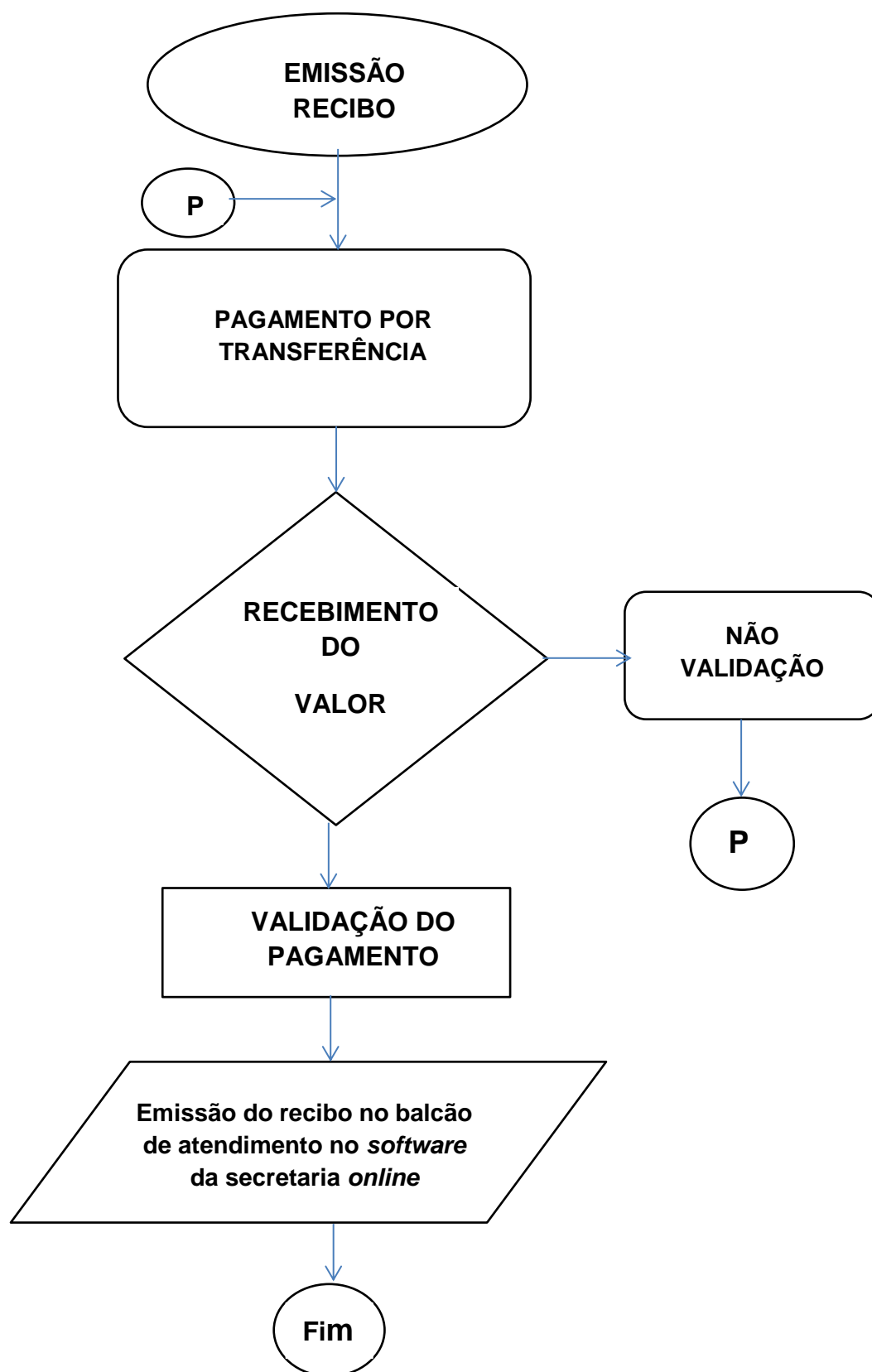
**Figura 9.** Fluxograma de pagamento por multibanco

➤ Pagamento por cheque ou numerário



**Figura 10.** Fluxograma de pagamento por cheque ou numerário

➤ **Pagamento por transferência bancária**



**Figura 11.** Fluxograma de pagamento por transferência bancária



## **ANEXO II - GUIÃO DE ENTREVISTA**

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### **A. Tema: Procedimentos de Cobranças**

1. A organização possui um departamento de cobranças?
2. Como é gerido o processo de cobranças IPP?
3. O IPP possui internamente um Manual de descrição de cobranças?
4. Existe um responsável dentro do IPP pela área de cobrança?
5. Esse responsável tem controlo adequado e seguro?
6. Os atrasos de pagamento estão controlados? São mantidos e tratados nos mínimos?
7. Como se tratam os incobráveis?

### **B. Tema: Riscos e Controlo Interno na área de Cobrança**

1. Existe controlo Interno apropriado na área de cobranças?
2. Esse controlo interno é desenvolvido por pessoas com as responsabilidades adequadas e conhecimento na área?
3. Os riscos na área de cobrança são analisados e são desenvolvidas ações para a sua mitigação?
4. Realizam-se correções aos procedimentos de cobrança quando são detetados riscos?
5. É aplicado controlo aos procedimentos de cobrança para garantir que as decisões da gestão são implementadas?
6. Ficam documentadas as avaliações dos controlos de cobrança? Onde?
7. As avaliações internas são realizadas de forma periódica e sistemática?
8. A gestão assume as responsabilidades pelo controlo de cobranças ou delega essa responsabilidade às pessoas da área financeira?
9. Após estas diversas questões e envolvimento neste projeto o que propõe ser feito no IPP para melhorar o processo de cobranças?

### **C. Tema: Ferramentas e Metodologias no Processo de Cobranças**

1. A nível de ferramentas de trabalho na área de cobranças, seria necessário desenvolver mais ferramentas para ajudar no controlo?
2. Quais são as estratégias para cobrança?
3. Existem agendamentos ou reuniões periódicas na área de cobranças com os responsáveis de cada entidade?
4. As Informações periódicas que são trabalhadas na cobrança com um cliente são datadas e mensuradas à Administração? De que forma?
5. A gestão no apuramento de resultados elabora mapas reais da dívida dos clientes?
6. No âmbito da Gestão da Qualidade do IPP estão abordados os procedimentos do processo de cobrança?
7. Esses mapas são trabalhados em conjunto com os clientes?
8. Estes procedimentos estão bem trabalhados, isto é, claros e bem detalhados?
9. Pretende sugerir alguma melhoria?

## **ANEXO III - QUESTIONÁRIO**

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo integrado numa dissertação de Mestrado em Auditoria do Instituto Politécnico do Porto, denominado por CONTROLO INTERNO NO PROCESSO DE COBRANÇA - Caso do Instituto Politécnico do Porto. A sua cooperação, através do preenchimento deste questionário, é fundamental para a realização desta dissertação.

As suas respostas serão tratadas com confidencialidade, pelo que deve responder de forma sincera e espontânea. Não existem boas nem más respostas.

**O meu Muito Obrigado!**

Nsimba Petezi

### **Secção 1: Caraterização Socioeconómica**

Pretende-se fazer o levantamento de um conjunto de dados relevantes para a caraterização socioeconómica, de modo a ser possível uma melhor análise.

Por favor, assinale com um X a resposta adequada.

1. Nome da Instituição: IPP

2. Sexo:

Feminino ☐

Masculino ☐

3. Qual a sua Idade?

☐ <20      ☐ 30-34      ☐ > 45

☐ 20-24      ☐ 35-39

☐ 25-29      ☐ 40-44

4. Qual a sua formação académica?

- ☐ Doutoramento
- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura
- ☐ Bacharelato
- ☐ 3.º Ciclo Ensino Básico
- ☐ 2.º Ciclo Ensino Básico
- ☐ 1.º Ciclo Ensino Básico

5. Qual a categoria que desempenha na Instituição?

- ☐ Administrativo(a)
- ☐ Diretor
- ☐ Técnico(a)
- ☐ Coordenador(a)
- ☐ Outro(a): \_\_\_\_\_

## Secção 2: Controlo Interno

1) Existe um Sistema de Controlo Interno formalizado na organização?

- Sim ☐  
Não ☐

2) O Controlo Interno é gerido pelo departamento de cobrança ou por outro departamento?

- Sim ☐  
Não ☐

3) Será que os procedimentos se encontram uniformizados?

- Sim ☐  
Não ☐

4) Existe uma descrição de funções?

Sim ☐

Não ☐

5) A organização divulga junto dos seus colaboradores as políticas, os objetivos e os resultados atingidos?

Sim ☐

Não ☐

6) Qual o objetivo do Sistema de Controlo Interno:

☐ Alcance dos objetivos estratégicos

☐ Eficácia e eficiência das operações

☐ Fiabilidade do relato

☐ Conformidade com leis e regulamentos

☐ Todos os anteriores

7) Considera que os procedimentos implementados contribuem para que a realização das suas tarefas seja clara e eficiente?

☐ Sim

☐ Não

8) Entende que a implementação de atividades de controlo, conduz a uma maior eficiência do processo de cobrança no sentido da:

a. Otimização de recursos?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não aplicável

b. Simplificação de tarefas?

☐ Sim

☐ Não

c. Produção de informação?

☐ Sim

☐ Não

- 9) Entende que as atividades de controlo implementadas representam custos elevados para a empresa?
- ☐ Sim  
☐ Não
- 10) A deteção e correção de erros, depende das atividades de controlo implementadas?
- ☐ Sim  
☐ Não
- 11) Existem atividades de controlo implementadas para mitigar o risco de não recebimento?
- ☐ Sim  
☐ Não
- 12) Numa perspetiva de eficácia, entende que as atividades de controlo implementadas são:
- ☐ Ineficazes  
☐ Pouco eficazes  
☐ Moderadamente eficazes  
☐ Eficazes  
☐ Muito eficazes

### Secção 3: Cobranças

- 13) Será que em sua opinião, existem outras atividades de controlo que possam contribuir para melhorar o processo de cobrança?
- ☐ Sim  
☐ Não
- 14) Se sim, indique duas:
1. Sistema automático de emissão e envio de notificações a todos devedores.
  2. Harmonização do processo de cobranças em todas as Unidades do P.PORTO

- 15) Será que o atraso na cobrança tem consequências na tesouraria?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 16) Quais são as medidas adotados na melhoria do controlo de cobrança?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 17) Qual é o sistema de controlo de cobrança utilizado?
- ☐ Computorizado através de uso de uma planilha contendo (nome do cliente, valo, vencimento, dívida, pagamento)
- ☐ Manualmente.
- 18) Existe uma política de cobrança aos clientes inadimplentes?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 19) Qual é o método mais utilizado para a realização da cobrança?
- ☐ Carta   ☐ Telefonemas   ☐ MSN   ☐ Visita
- 20) 20) Qual a sua percepção sobre os princípios gerais do Controlo Interno existente na organização:
- ☐ Muito
- ☐ Bom
- ☐ Bom Aceitável
- ☐ Fraco
- ☐ Inexistente
- 21) O processo de cobrança está suportado em documentos internos que o descrevem (exemplo: narrativas, fluxogramas, procedimentos)?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 22) Esse processo está Integrado no Sistema de Controlo Interno implementado na Organização?
- ☐ Sim
- ☐ Não



- 23) Existe um sistema de cobrança eletrônico.
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 24) Efetuam-se auditorias internas para validação dos dados que dão origem à cobrança?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 25) Efetuam-se auditorias internas para validação dos valores da cobrança declarados?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 26) São efetuadas, periodicamente, auditorias de caixa?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 27) Os erros detetados na cobrança representam montantes significativos? São frequentes?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 28) A perda de receita é quantificada anualmente na sua organização?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 29) Estão identificados os riscos relacionados com perda de receita?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- 30) Os riscos são alvo de revisão periódica?
- ☐ Sim
- ☐ Não
- Se sim, a que departamento compete essa revisão: \_\_\_\_\_
- 31) Em sua opinião, quais das seguintes causas contribuem para a perda de receita:
- a. Deficiente integração de sistemas?
- ☐ Sim
- ☐ Não

b. Deficiente definição de procedimentos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

c. Predominância de controlos manuais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

d. Predominância de controlos automatizados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

e. Inexistência de segregação de funções?

- ☐ Sim
- ☐ Não

32) As cobranças mal efetuadas prejudicam a organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não